



TITLE:

人的資源管理における手続き透明
性の実現: 公正な人事制度の構築へ
向けて(Dissertation_全文)

AUTHOR(S):

片岡, 洋子

CITATION:

片岡, 洋子. 人的資源管理における手続き透明性の実現: 公正な人事制度の構築へ向けて. 京都大学, 2004, 博士(経済学)

ISSUE DATE:

2004-03-23

URL:

<https://doi.org/10.14989/doctor.k10575>

RIGHT:

学位申請論文

人的資源管理における 手続き透明性の実現

—公正な人事制度の構築へ向けて—

片岡 洋子

人的資源管理における 手続き透明性の実現

—公正な人事制度の構築へ向けて—

片岡 洋子

謝辞

博士論文作成にあたり、指導教官としてご指導・ご助言を賜った京都大学大学院経済学研究科の今久保幸生先生、久本憲夫先生に深く感謝いたします。

また、他大学ながら修士課程から博士課程の五年間にわたって龍谷大学大学院のゼミナールへの出席を快諾していただき、ご指導下さった竹中恵美子先生(現大阪府立女性総合センター館長)にも、心よりの感謝とお礼を申し上げたいと思います。

そして、社団法人国際経済労働研究所には、従業員の意識調査という貴重なデータを提供していただきました。おかげで、豊富なサンプル数のデータを用いて、人事制度変更による従業員の意識の変化を比較することが出来ました。

本論文は、いくつかの投稿論文を含んでいますが、その際にレフェリーの方々からは、数々のアドバイスをいただきました。おかげで、不勉強な点、わかりにくい点など微力ながら修正することが出来ました。

最後に、文法上の不適切な点などを指摘し、論文作成にあたって、陰ながら最も力強く支えてくれた大学院の友人たちに深く感謝します。本当にどうもありがとうございました。

目次

序章	人事の透明化はなぜ必要か	1
第1章	人事制度透明化の理論的整理	3
第1節	人的資源管理の戦略的意義	3
第1項	人事部門の役割変化	3
第2項	人的資源管理論に求められるもの	5
第2節	戦略的人的資源管理論の類型	8
第1項	成果を何によって測定するか	8
第2項	調査対象となる人的資源管理施策	9
第3項	理論モデル類型	10
第3節	信頼される人事制度の構築へ向けて	14
第1項	信頼を担保する手続き的公正	14
第2項	「戦略」の定義	15
第3項	複数の成果基準	16
第2章	人的資源管理と雇用平等法	19
第1節	先行研究	20
第2節	タイトルセブン成立背景と内容	21
第3節	企業はどのように対処したか	23
第4節	最高裁の保守化と1991年改正—なぜ改正が必要であったのか	27
第3章	アメリカの人事考課制度	30
第1節	先行研究と調査	30
第2節	人事考課に影響した要因	34
第3節	調査結果の再検討	36
第4章	人事考課におけるコミュニケーションの役割	40
第1節	MBO—手法による透明性の実現	40
第2節	評定尺度法—運用による透明性	42
第3節	透明性確保の効果	47
第5章	人事制度変更と企業業績の評価	50
第1節	これまでの戦略的人的資源管理研究	50
第2節	従来の研究の問題点と克服に向けての課題	55
第6章	賃金制度変更と従業員意識	59
第1節	先行研究	60
第2節	賃金制度の変更	61
第3節	賃金制度の公平性	71
終章	結論とまとめ	83
参考文献一覧	90

図の一覧

図 1 戦略的人的資源管理研究整理の流れ図.....	8
図 2 戦略的人的資源管理研究を進めるための流れ図.....	17
図 3 職務記述書、文章による評価の普及度.....	27
図 4 評定尺度法の例.....	43
図 5 実際の分布の形状.....	45
図 6 望ましいと考えられている分布の形状.....	45
図 7 人事考課と変化要因.....	48
図 8 A 社賃金曲線 性別・職種別.....	67
図 9 職種別変動係数.....	70

表の一覧

表 1	1972 年と 1978 年の AT&T 黒人従業員の職務	24
表 2	二十都市の警察官、消防士の増減率、1970-80 年	24
表 3	人事考課制度の普及度	25
表 4	戦略的人的資源管理調査比較	53
表 5	調査の概要	63
表 6	賃金関数の推定結果（式 1）＜勤続年数と年齢両方を含む＞	64
表 7	賃金関数の推定結果（式 2）＜年齢のみ＞	65
表 8	賃金関数の推定結果（式 3）＜勤続年数のみ＞	65
表 9	賃金関数の推定結果 性別・職種別	66
表 10	賃金関数の構造変化の検定結果	69
表 11	説明変数と被説明変数	71
表 12	賃金制度の公平性 全体	72
表 13	賃金制度の公平性 職種別・性別	74
表 14	性別職種別人数	78

序章 人事の透明化はなぜ必要か

現在日本企業では、個人の業績を賃金に反映させる人事制度が導入されつつある。業績主義、あるいは成果主義とよばれるこの制度は、労働省による 1995 年の評価制度に関わる調査⁽¹⁾でも条件つきながら導入に「賛成する」、が多数を占めており、今後日本の人事制度の主流となるであろう。ただし、年俸制など個人の能力や業績によって処遇が大きく異なる人事制度を導入することに積極的に賛成する割合は、わずか 1% にすぎず、「条件によっては賛成」が八割を超えている（労政時報, 1996, 55 ページ）。

しかし、この業績主義には問題がある。先の調査でも、業績を査定し賃金決定に大きな役割を果たすはずの人事考課に「問題がある」と考える企業が九割を超えていた(ibid., 46 ページ)。より新しい厚生労働省の平成 13 年就労条件総合調査⁽²⁾でも、業績評価制度がうまくいっているという回答は 1 割に過ぎない(厚生労働省大臣官房統計情報部, 2002, 38 ページ)。実態としては個人の業績を賃金に反映させる企業が増えているが、問題点が残されたまま導入がすすんでいるのである。

業績主義の最も大きな問題として、「評価基準があいまいなこと」があげられる。業績主義を導入するにあたって、評価結果の通知は普及しつつある。しかし、評価がどのようにして決定されたのかがいまだ明確になっていない。これに加えて、評価結果に不満がある場合の苦情をどこへ持っていけばいいのかなど苦情処理制度が導入されていない。つまり、人事制度の手続き面での透明性に問題があるということになる。

これまでの日本の人事制度は、長期雇用を前提とした内部労働市場を主体としてきた。人事考課の結果を従業員本人に通知することはなくとも、雇用保障によって長期的に働きが報われる（と信じられてきた）制度であった。これを、いきなり短期的業績を給与に反映させ、しかも社外でも通用する能力を評価する制度へ変えるには、残された課題はいまだ大きい。この最大の課題こそが、人事制度の低い透明性である。

人事制度の透明性を高める、といってもそれは簡単に解決する問題ではないであろう。とはいえ、業績主義を成功させるには、評価に対して従業員の信頼を得なければならない。従業員が評価基準や評価結果に納得していなければ、業績主義の根底を揺るがすことになる。困難ではあるが、解決しなければならないこの問題を考えるにあたって、既に日本と比べて高い透明性を実現しているアメリカ合衆国（以下アメリカと記す）の人事制度は参考になるであろう。

日本とは社会・文化・制度の異なるアメリカの例を、日本に活かすためには、どのようにして

人事制度の透明化が可能であったのか、深く掘り下げて知っておく必要がある。そこで本稿では、以下の流れに沿ってアメリカでの人事制度の透明化の過程を追ったのちに、日本の業績主義導入にあたっての問題解決の一助となることを目標としたい。

すなわち、本論分の全体の構成は以下の通りである。まず第1章は人事制度の透明化に関する理論の整理を行う。先行研究の整理を通じて、人的資源管理の透明化の実現が必要な合理的根拠を明らかにする。第2章は、アメリカの人事制度の透明化を後押しした法制度を考察する。公民権法第七篇（タイトルセブン）が成立し、以後、人的資源管理を変化させた。法制度に企業がどのように対処したのかを見ることで、透明化が訴訟対策として有効であったと同時に、能力開発としての効果も持っていたことを述べる。さらに透明性の実現は、人事考課の本人への通知をもとに能力開発を行うといった、上司と部下のコミュニケーションを促進する効果も期待できる。コミュニケーションを重視する立場は、人間関係論以降、アメリカの人的資源管理思想の主な潮流となっている。第3章は、公民権法とアメリカの人的資源管理思想を受けて、人事考課がどう変化してきたのかを検討する。人事考課は従業員の働きぶりを評価する人事制度の要となる重要な制度であるため、人事考課の変化は人事制度全体から見ても重要である。その人事考課が、1970年代から80年代にかけて、人的資源管理思想と逆行するように変更されたように表面上は見えるが、実はそうではないことを明らかにする。また、人事考課の変更要因についても分析する。そして、表面的には流れに逆行するように見えた理由を、ホワイトカラー従業員の種類の違いを分けて分析することで、正しい変更の流れを示す。第4章は、ホワイトカラー従業員の種類別に、二種類の人事考課手法が開発され、改定されていく過程を通じて、人事考課が企業内のコミュニケーション・ツールとしての役割を果たしてきたことを明らかにする。

アメリカにおいては、人事制度の変更を通じて人的資源管理の役割への期待が高まり、経営において重要な役割を果たすよう期待されるようになった。そして、企業の業績にも影響を与えているという大きな仮説に基づき、人的資源管理と企業業績の関連を調べる戦略的人的資源管理研究が進められてきた。ただし、戦略的人的資源管理の実証研究には乗り越えるべき課題が大きい。第5章ではその課題を明らかにする。第6章は補論的内容で、日本の賃金制度変更を取り上げる。終章は、全体のまとめと総括を行う。

第1章 人事制度透明化の理論的整理

はじめに

本稿は、人事制度の透明性を高めることは必要であり、なぜ高めることに合理的根拠があるのかを考察する。人事制度の透明性は、具体的には人事諸手続きを公開したり、人事評価の基準を公開したり、苦情処理制度を整備したりすることで高められる。このような高い透明性は、業績と給与の関連を高めた業績給制度において特に求められる。仮に自分の働いた結果と他の従業員の働いた結果が正しく評価されていないとすると、一生懸命に働いてより高い成果をあげようという気持ちを持ち得ず、やる気がそがれてしまう。つまり業績を評価する人事制度への信頼がなければ、従業員が高い業績目標へと挑戦しようとする意欲を損なう危険性がある。さらに、結果志向の賃金制度の場合、評価基準や結果を公開しなければ、制度運用そのものが困難となる。

本章の目的は、人事制度を透明化することの合理的根拠を検討することにある。加えて、人事制度と、企業の業績の関係を調査するために必要な条件を考察する。この目的のために、アメリカにおける研究を中心に扱うことにする。アメリカの研究が他国に先駆けており、日本など他の国に与える影響も大きいためである。まず、アメリカにおいて人事部門の役割がどのように変わってきたか、から話をはじめよう。

第1節 人的資源管理の戦略的意義

第1項 人事部門の役割変化

人事部門が果たす役割、人事部門に何を求めるかは、この四十年の間に大いに変化してきた。そもそも、アメリカでは人事部門の地位が低く、人事部門の出身者が企業のトップとなることもまれであった。人事部門担当者は中心から外れた存在として、一種の劣等感を持っていた。この状況が変化し、現在では人事管理を重視し、人事部門のトップが経営方針に参加し、人事戦略が重要な意味を持つようになっている。

人事部門の役割が変化してきたのはなぜであろうか、その背景として四つの環境の変化をあげることができる。第一に 1960 年代以降の政府の雇用に関する規制の拡大、第二に製造業からサ

ービス産業へ産業構造の変化、第三に労働組合の組織率の低下、そして第四にアメリカ経済の国際競争力の低下である。

まず、1960年代に政府の雇用に関する規制が拡大したことにより、人事部門には規制に対応するための法律の知識が必要となり、それまでよりも高い専門性を求められるようになった。人事関係の差別訴訟が多発し、問題が大きくなるにつれて、雇用に関する規制にうまく対応できるか否かは「あの企業は従業員に対する差別がある」というような企業イメージを損なうだけでなく、多額の賠償金等の支払いを迫られかねないという金銭面での損失を生む危険性を持つようになっていた。そこで、雇用関係の訴訟への備えから、それまで部門ごとに人事関係の決定が分散して行われていたものが、中央で管理されるようになった(Skinner, 1990, p.7; 森, 1989, 36 ページ)。

つぎに、製造業からサービス産業へと産業構造が変化した。サービスを提供する主体である従業員をどのように管理していくかが、それまで以上に重要となったのである(Baird, 1992, p.14)。ただ従業員を管理するだけでなく、より積極的に、より良い人材を集め、教育によって能力を高めていくという役割も果たすように、人事部門の機能は広がった。

第三の組合組織率の低下は、労使関係の変化に伴うものである。1960年代以降、労働組合のあるセクター(主に製造業)で働く人口は減少した。組合のない産業では、それまでよりも柔軟な人事管理が可能となった。労働組合は企業に対して様々な要求を出し、協約によって人事部門の仕事に制約を設ける。組合による制約が少なくなることで、労使関係の変化は企業の生産性の向上に寄与したと考えられている(関口, 2000, 104 ページ)。そして、1990年代にはアメリカの企業が好業績をあげるようになっていく。しかしその前時期に、アメリカ経済は著しく国際競争力を失っていた。

第四の変化である国際競争の激化、生産性の停滞など、企業は業績不振からの脱却するために、企業はリストラクチャリング、ダウンサイジング、テンポラリーワーカーの活用など人にかかわる経営改革に取り組んだ。そして、このアメリカ経済停滞期であった1970年代から80年代初は、日本的経営が大々的に紹介された時代でもあった。この時期に、比較的短期的であった人事部門管理者の責任は、長期的視野が求められるようになった(Ferris, Rosen, and Barnum, 1994, p.2)。

環境の変化は、人事部門に対する名称も変えさせた。それまで一般的であった「パーソンネル・マネジメント(Personnel Management、以下 PM と記す)」から「人的資源管理(Human Resource Management、あるいは HRM と省略される)」へと日本語の「人事」にあたる呼称の変更がすすんだ⁽³⁾。

PM と人的資源管理の機能の違いは何か。簡単にまとめると、PM は従業員を費用としてみなすが人的資源管理は資産とみなすこと、PM では人事部門の役割は受け身であったのが人的資源管理で能動的に機能を広げた点などである。

この機能の変化を生んだのは、先にあげた環境の変化であった。そして人的資源管理という名称となった人事部門には、従業員をモノのように扱うのではなく、ひとりの人格として扱うこと、

そして従業員と企業との相互の信頼関係を築くことが求められるようになった。PM から人的資源管理への名称の変更は、このような人事部門の機能の変化を受けて行われたのである⁽⁴⁾。

人的資源管理部と名称を変えた人事部門は、アメリカ経済の停滞期にその危機を乗り越えるため、戦略的機能を果たすことをも期待されるようになる。従業員という人間の活用によって組織の業績を良くする役割をも期待されるようになったのである(Ferris, et. al., 1995, p.630)。人事部門は企業の人事施策を統合し、会社の経営戦略と人事施策の統合を行うようになっていく。

人的資源管理の戦略的役割は、環境変化の中でも第四番目にあげたアメリカの国際競争力低下の影響を大きく受けて、実行に移された。ピラミッド型組織からよりフラットな(平らな)組織へと組織構造が変更される中、人的資源管理部は組織内の影響力を増していった。

そして戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management)という、新しい見方が登場する。このコンセプトは、人的資源管理を企業経営戦略中に位置付ける議論から生まれたものである。企業が競争を勝ち抜くために技術だけでなく人間に注目するようになり、人的資源管理の重要性はさらに増加した。人的資源管理が企業の戦略プロセスに統合されてきたことにより、人的資源の管理者は、組織の業績をより良くする役割も担う機会を持つようになったのである。

第2項 人的資源管理論に求められるもの

人的資源管理の役割変化を受けて、人的資源管理を支える理論も、変化することが求められる。そもそも、どのような理論が人的資源管理論として適しているのだろうか。良い理論の条件は、第一に被説明変数(独立変数)と説明変数(従属変数)を示さなければならない。第二に変数間の関係を示さなければならない、しかも検定可能な仮説を形作らなければならない。第三に実務や将来の研究に直接つながる明確なインプリケーションがなければならない。第四に、観察される現象を簡潔に説明できなければならない。第五に今までに知られていることに新しい価値のある何かを付け加えなければならない(Ferris, et. al., 1995, pp.3~4)。

別のいい方をすれば理論の役割とは、ある人的資源管理施策を実行した結果、何らかの成果をもたらすことを「予測する」ことである(Storey, 1992, p.40)。

これまでの研究の中から理論に求められるものを具体的にあげてみよう。例えば、勤労意欲(モラル)と生産性の間に関係があるのかどうかは、注目されたトピックであった。従業員が勤労意欲を持って働けば、生産性が上がるという仮説がたてられた。これを立証するためには、勤労意欲が説明変数であり、生産性が被説明変数となり、両者に正の関係があることが予測された。1960年代までに様々な調査が行われたが、両者に明確な相関関係を見出すことはできなかった。よって勤労意欲を高めても生産性があがるわけではないという結論に達したのである(若林, 1988, 11 ページ)。

同様に、従業員の満足度が生産性を高めるかについても議論されてきた。満足度と業績には正の相関が見られるが、因果関係ははっきりしていない(Legge, 1995, p.182)。そして、満足度自体が高い生産性を予測させるものではないと考えられている(March and Simon, 1958, 邦訳 79 ページ)。

では、どのような理論が今日求められているのであろう。人的資源管理を取り巻く状況を踏まえて考えれば、おのずと答えは見つかるであろう。

人的資源管理の潮流は、「コントロールからコミットメントへ」と動いてきた(Walton, 1985)。コントロールとは、テイラーの科学的管理モデルに基づく考え方である。これに対し、コミットメントでは、従業員をモノとしてではなく人間として扱う。激化する国際競争に勝つために、従業員には指示に一方的に従うだけでなく、深いコミットメントが求められるようになってきたのである(ibid., pp.78~79)。例えば職務デザインの原則では、コントロールの時代には、固定した職務の定義のもと、自分の職務に限定した個人的責任を負うことが求められていたのに対し、コミットメントの時代には、業績を上げるために責任を拡大し、チームで状況に応じたフレキシブルな責任を負うのである(ibid., p.81)。従業員管理のあり方が経済的パフォーマンス(例えば欠勤や離職率など)にも違いを生むことが検討されてきた。

コミットメント中心の管理へと切り替えることが本当に合理的であるのかを議論をするために、その見返りとしてもたらされる成果について検討する必要があるが出てきたのである。従業員管理をコントロールからコミットメントへと切り替えるにはコストがかかる。それでも、あえて切り替えることによって、企業業績にプラスの作用があることを証明することが人的資源管理論に求められるようになってきたのである。従業員の管理の仕方によって企業の業績を高めることができるのか、つまり人的資源管理と企業業績の関係はこの十年間ホットトピックであり続け、研究が進められてきた。

人的資源管理と企業業績の関係においては、高い企業業績が被説明変数、企業業績を高める人の管理施策が説明変数となる。両者の関係を調べる研究が戦略的人的資源管理と総称されている。そして、両者をつなぐ戦略的人的資源管理論が求められることになる。

戦略的人的資源管理論を構築していくために、まず人的資源管理と企業業績の関係を調べる調査の蓄積が必要である。その一つ一つを吟味し、調査サーベイから良い理論を導き出せるかどうか人的資源管理論の鍵となる。

戦略的人的資源管理論とは、人的資源管理活動と企業の戦略をリンクさせようとするものである(Ferris, et. al., 1995, p.34)。何らかの行動(人的資源管理施策)が、一定の成果(好業績など、アウトカムと呼ばれる)を生み、しかもその因果関係を規定できなければならない。

しかし戦略的人的資源管理には現在までのところ定まった定義は存在していない(小林, 2001, 54 ページ; 守島, 1996, 3 ページなど)。誰が戦略的人的資源管理概念を初めに作り出したのかも、定かではない。人的資源管理のテキストにも、フォンブランら(Fombrun)らが最初としているもの(Armstrong and Long, 1994, p.40)、シューラーとウルリッチ(Schuler and Ulrich)が開発し

たとしているもの(Fisher, Shoenfeldt, and Shaw, 1999, p.57)など、概念の創始者がだれなのかの説明はまちまちである。

だが戦略的人的資源管理が生まれた時期は、アメリカが日本や西ドイツに経済的に劣勢の時期であった(Tichy, Fombrun, Devanna, 1982, p.60)。そのような時期においては、当然アメリカよりも経済の順調な他国を手本とし、その経営から学ぶことも一つの手段である。だがそれよりも、長期的視野をもった経営で、しかも従業員をうまく管理すればよいという、他国の経営のエッセンスだけを抽出して模倣するほうがアメリカのプライドにより強く訴えたのであろう。

戦略的人的資源管理の枠組みを用いて、人事制度の透明化の実現がどのような成果をもたらすのかを考えてみよう。分析のためにアメリカにおける代表的な人的資源管理機能分類である人的資源管理の四側面の定義に従う(Tichy, et. al., 1982, p.30)。四つの側面とは、第一に採用、昇進、人事配置、第二に報酬、第三に能力開発、そして第四に人事評価である。

第一の採用、昇進、人事配置においては、会社全体で共通の昇進のルールを定めていること、それが従業員に知らされいることが望まれている。そして経営戦略と合致した採用・昇進制度を構築していくことが必要であろう。昇進の階段をどのように登っていけば良いのか、道標を示しておくことでやる気を引き出す効果が期待できる。ある企業が新卒を採って育てる方針なのか、社外のスターをみつけて採用するのかで、従業員の扱いは変わってくる。昇進が内部からの昇進を原則としているのか、それとも社外から人材を確保してくるのか、昇進制度の方針を明示しておくことも必要とされる。昇進のスピードも企業によって異なるため、何年で管理職になるのかも、昇進のルールの一つである。このような採用、昇進にかかわるルールを明示しておくことが、透明性を高めることになる。

第二の報酬は、最も大きな動機づけの手段である。短期的な賃金を管理するだけという視点を捨てて、より長期的な報酬も含めて制度を作り、長期と短期のバランスをとっていくことが必要となる。しかし長期間でペイする報酬制度の場合、内容が見えにくくなるため、短期の制度よりも更に従業員にとってわかりやすい制度にしなければならない。基本給と業績に応じた給与の割合についても、経営方針によって変わってくる。雇用を長期継続する場合、基本給の割合を増やすことになるであろう。働いた分の正当な報酬が受け取れないと思われると、従業員の動機づけにマイナスとなるであろう。

第三に能力開発は、まずどのような能力にたけており、何が不足しているのかを評価できる制度が存在していなければうまく機能しない。そして能力開発の方針は、企業戦略とリンクしていなければならない。長期雇用戦略をとっているかどうか、能力を向上させる機会を社内で与えるかどうかを従業員に知らせておくことも必要である。高い業績を上げている企業は、幅広いキャリアや能力開発の選択肢を提供している(カツツェンバック, 2001, 304 ページ)。明示された企業戦略とそれに沿った能力開発プランが示されている必要がある。例えば、企業特殊な技能を求める場合、社内での研修が中心となる。企業戦略とそれを支える能力開発方針の両方が従業員に知らされていないといけないであろう。

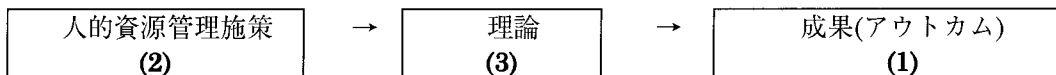
第四に人事評価は、これまでの三つの側面のいずれとも深く関連しており、人的資源管理の要となる。採用や昇進の基準や、報酬を決める手続きがどのように行われているのかを示すこと、そして評価結果を従業員本人へ通知すること、評価結果に不満のあるものには苦情処理制度が用意されていることなど、人事評価にまつわる手続きの透明性は相互に関連している。そして評価結果を知ることは能力開発を行う際の基礎資料ともなるため、人事評価の透明性を高めることは、人事制度全体の透明性を高めることとほぼ同義となろう。不透明な人事評価制度は、制度への信頼を得られず動機づけに悪影響を与える。

このように人事制度の透明性を高めることは、人的資源管理が戦略的役割を果たし、優れた業績をあげるにあたって中心的課題となる。戦略的人的資源管理に対する期待はますます高まるであろう。次節では、これまでの戦略的人的資源管理論を分類し、理論の到達点を考察する。

第2節 戦略的人的資源管理論の類型

人的資源管理はどの側面においても、透明性が高いほうが望ましい結果を生むと期待される。そこで、戦略的人的資源管理のアプローチを用いて、どのような人的資源管理施策が、望ましい結果を生むのかを分析するにあたって、図1の流れ図を用いる。第一に何をもって成果とするのか、第二にどのような人的管理施策を対象とするのか、そして第三に、第一と第二の要素をつなぐ理論はどのようなものかを、順に考察していく。

図1 戦略的人的資源管理研究整理の流れ図



出典：筆者が作成した。

注：図中の括弧中の番号は、取り上げる節の番号を表す。

第1項 成果を何によって測定するか

人的資源管理の成果(アウトカム)を何によって測定するかは、中間的成果から会計上の成果へと時代を経るごとに研究の重点が移動してきた。

まず、中間的成果から検討していく。具体的にどのようなものか例をあげると、従業員満足度、従業員にかかるプレッシャーなどがあげられる(Guest, 1999, p.13)。中間的成果の中でも、労使関係の良し悪しが非常に重視されている。例えば団体交渉、苦情処理制度、職場環境の整備などを通じて従業員の定着をはかり、離職率を下げるのが目標とされていた(Lewin, 1987)。よっ

て低い離職率は、代表的な中間的指標といえるであろう。非会計上の調査については、クライナーがレビューを行っている(Kleiner, Block, Roomkin and Salsburg, 1987)。

会計ではなく市場ベースの成果を求め、トービンの q などを用いて市場価値で測定した企業のパフォーマンスを用いるという試みも行われた。ベッカーとオルソンは、市場価値を用いた研究から労働組合が企業のパフォーマンスに負の影響を与えるという結論を導いている(Becker and Olson, 1987, p.82)⁽⁶⁾。

次に、会計上の成果の代表的なものとしてよくあげられるのが、「ボトムライン」と呼ばれる損益計算書の最下行⁽⁶⁾に位置する当期未処理利益(または未処理損失)である。当該企業がどれだけの利益をあげたか(あるいは損失を出したか)という、まさに経営成績そのものを良くすることが成果として求められるようになってきた。

会計上のボトムラインを測定に用いるというコンセンサスは、1980年代後半から形成された(Ferris, et. al., 1995, p.636)。実証研究において、会計上の測定のために利益、売上、ROA、ROEなどが用いられる。ただしこれらは短期の指標である。長期指標として株価を利用することも考えられるが、株式市場には、さまざまなランダム・ノイズが混入するためこれも完全な指標とはならない。(Ibid., p.636)。

会計上の基準を用いることのメリットは、企業単位で公表されており、入手が容易であること、企業間比較も可能であることなどがあげられるであろう。逆にデメリットは、企業単位よりも小さい、例えば事業所単位や工場単位では公表されていないことである。全社ではなく一部の事業所で行われた人的資源管理施策の効果を計ることはできない。

そこで、人的資源管理のための会計(人的資源会計)を作成し、人的資源管理への投資を貨幣的に測定評価しようとする試みが行われてきている。人的資源会計は1970年代より会計学の領域ですすめられてきた(菅原, 2002, 318 ページ)。ただし、人的資源に関して測定評価するための体系的な研究は遅れている(Lev, 2001)。人的資源会計は実践可能性に問題を抱えており、今日に至るまで一般的に普及しているとは言えない(石崎, 1997, 135 ページ)。

結局、会計上のボトムラインを成果の指標として用いることが現在では有力となっている。

第2項 調査対象となる人的資源管理施策

では、どのような人的資源管理施策を行えば、成果を生み出せるのであろうか。これまでの調査は、現実に行われている人的資源管理施策のすべてではなく、重要視されているものが選択されている。1980年代は労使関係に関する事項に注目が集まっていたようで、組合の有無、団体交渉制度のあり方などが取り上げられている(Lewin, 1987)。前節の環境変化でも指摘したように、労働組合の組織率は低下しており、弱まってきた組合の力が及ぶ範囲を更に減らそうとする意図もあったと考えられる。

また、従業員参加、QWL(労働生活の質)についても調査が行われていた(Gershenfeld, 1987)。他にも苦情処理制度の有無(Ichniowski and Lewin, 1987)などがあげられるが、多いのは、報酬制度に関する研究である。なかでもエグゼクティブの報酬制度に関する研究が多い(Ferris, et. al., 1995, p.639)。ただし、実際には従業員の個人ごとの業績と報酬のデータを集めることは困難なため、報酬に関する施策が企業のボトムラインに与える影響を測定することは困難である。データの制約もあって、多くの研究が報酬制度の一面しか注目していないという問題がある(Ehrenberg and Milkovich, 1987, p.114)。

結局どのような人的資源管理施策を対象とするかは、調査が行われた時代背景に影響を受けている。その時代に注目された人的資源管理施策を行っているか否かが調査対象とされてきた。よって、今までの調査結果から、早急にどのような人的資源管理施策が有効かという結論を出すのは危険である。逆に、研究の目的に応じた人的資源管理施策を選択していくことが求められているとも言えるであろう。

第3項 理論モデル類型

実行された人的資源管理施策が、どのように作用して成果をもたらすのか、両者をつなぐ理論を考えるにあたって、類型化の形に応じて二つのパターンに分けて考察する。一つ目は主にアメリカ人の研究者によって作られたもので、ここではモデル類型化 i とする。二つ目は主にイギリス人の研究者によるもので、ここではモデル類型化 ii として取り上げる。類型化 i と ii では、先行研究を分類する基準が異なっている。i、ii の順にどのように分類されているかをみてみよう。

まず理論モデル i は、戦略と人的資源管理施策の結びつき方によって分類する。

ディーレイとドティは三種類の類型を行った(Delery & Doty, 1996)。ディーレイらは企業がとるべき人的資源管理施策は、あらゆる企業にとって共通の唯一最善の方法(ベスト・プラクティス)があるのか、あるいは企業戦略が異なればそれに応じてとるべき人的資源管理施策も変わってくるのか、あるいは経営戦略と人的資源管理施策の整合性と複数ある人的資源管理施策内での整合性との両方がとれていることが必要なのかの三つに研究を分類した。一つ目は、「普遍主義的(universalistic)アプローチ」、二つ目は「状況適応的(コンティンジェンシー、contingency)アプローチ」、三つ目は「最適配置的(コンフィギュレーショナル、configurational)アプローチ」と呼ばれる⁽⁷⁾。

普遍主義的アプローチでは、最善の人的資源管理施策を行えば、どの企業の業績も向上すると仮定している。それは、世界的に適応可能で、文化的な違いは考慮しない。そして企業の成功を会計指標で測ろうとするものである。十六のベストプラクティスを示したフェッファーや、ヒューズリットがこのアプローチに分類される(Pfeffer, 1994; Huselid, 1995)。

状況適応的アプローチでは、目標となる企業戦略によって、人的資源管理施策も異なる。シュラーとジャクソンが三種類の戦略を例にそれぞれ異なる人的資源管理施策の例を挙げている(Schuler and Jackson, 1987)。なおシュラーらの戦略の分類は第5章でも触れる。

最適配置アプローチとは、先の二つのアプローチよりも複雑である。人的資源管理方針(人的資源管理ポリシー)と人的資源管理施策には様々な組み合わせ方が存在すると考える。この組み合わせ方を配置(configurations)や束(bundle)と呼ぶ。この束は、すべての企業に有効なわけではない。マクダフィが、自動車産業の調査研究からわかったことを、このアプローチで考察している(MacDuffie, 1995)。

ディーレイらの類型はどのような戦略をとる場合でも最適な人的資源管理の方法があるのか、それとも戦略に応じて変えるべきなのか、という答えを導くことはできても、なぜある種の人的資源管理施策を行うことで企業の業績が良くなるのか、その理由を説明するには至らない。

フィッシャーらによる類型化も、ディーレイらの三類型に影響を受けているが、状況適応を除外し、「戦略的適合(strategic fit)」と「内的サービスプロバイダー(internal service provider)」と「資源／コンピテンシー・ベース(resource/ competency based model)」を付け加え五類型としている(Fisher, et. al., 1999)。

「戦略的適合」は、特定の人的資源管理施策を企業全体の戦略と合わせることによって業績が高まると考える。この見方は、内的適合と外的適合の概念を用いている。内的適合とは、様々な人的資源管理施策の一貫性を意味する。例えば、企業が新しい試みを行うリスクをとれる従業員を採用するなら、その企業の人事評価と報酬の制度は新しいものを採り入れ、リスクを負うことの出来る人を評価しなければならない。外的適合とは、人的資源管理施策が企業全体の経営戦略と合致する度合いを示す。例えば、「顧客重視」を経営戦略と定めた場合、人的資源訓練プログラムも、顧客との関連をよくするスキルを伸ばすプログラムを行うのである。ここでの内的適合と外的適合は、水平的適合と垂直的適合という言葉で説明されることもある。

「内的サービスプロバイダー」では、戦略的人的資源管理を企業の個別のビジネスユニットにとって内的サービスをもたらすと見る。このアプローチによると、人的資源管理の役割は人的資源サービスの質と費用対効果を改善し、企業内の様々なビジネスユニットの「顧客」としての満足度を高めることである。

「資源／コンピテンシー・ベース」では、人的資源管理活動が競争優位に貢献すると考える。このモデルでは、人的資源管理の役割として次の四つが挙げられている。第一に複雑な経営環境に対応すること、第二に高い能力の従業員を社内外から採用し競争力を高めること、第三に組織の革新(イノベーション)を手助けすること、第四に、組織文化を開発することである。

フィッシャーらは資源／コンピテンシー・ベースと呼んでいるが、「資源ベース」アプローチと呼ばれることの方が一般的である。資源ベースは、経営戦略と人的資源管理施策と人的資源資本の量(従業員のスキルなどをさす)の三者間の関係に焦点をあてる見方である。

フィッシャーらの類型は、戦略と人的資源管理の結びつきがどのようにして成果を生むのか、というその理由を探ろうとしているといえるであろう。ただしこの試みのために、五種類のアプ

ローチは、これまでの研究を並べたものとなってしまうっており、並べられた研究の中で、どのアプローチが優れているのか判断がつくような類型にはなっていない。またそれぞれのアプローチも同列に並べることができないものを挙げて、理論の紹介に終わっている。

そもそも戦略的人的資源管理研究が学際的に行われ、それぞれの研究が統一の理論を追い求めるのではなく、分散した学問分野の理論を背負ったまま研究が進められてきた。このため、理論モデルを整理することはかなり困難である。

この困難な作業を行ない、ライトとマクマーハン⁽⁸⁾は、六種類に理論モデルを整理している(Wright & McMahan, 1992)。この六種類以外にもイギリス人のゲストは、「期待理論」を使うことを提案している(Guest, 1997, p.273)。

これまでのところ理論モデルの整理からどの理論が戦略的人的資源管理に最もふさわしいのかを考える前に、理論モデル類型化iiを見てみよう。類型化iiでは、異なる目的から分類が行われている。

理論モデル類型化iiは、従業員に対する経営側の見方によって分類を行うものである。

レッゲは、ハーバード大学教授陣によって広められた「ソフト・モデル」と、ミシガン大学の「ハード・モデル」を対置している(Legge, 1995)。この二つの分類は、イギリスでは、ストーリーイ(Storey, 1987)以後、人的資源管理論を分析するにあたって、しばしば用いられる。ハード・モデルでは、人的資源管理の役割は、人的資源管理施策と企業戦略を統合することにある。ソフト・モデルでは、人的資源を開発する役割を担う。計算高くビジネスライクに従業員を扱うハード・モデルに対して、ソフト・モデルは従業員を育てるために投資を行ない、従業員のコミットメントにも関心がおかれている。

ただし、レッゲはハードとソフトのどちらの人的資源管理に対しても批判的である。イギリスでは人的資源管理という言葉が労働組合排除の意図を強く受けているものとして、批判的に考えられることが多い。レッゲの場合もソフト・モデルの「従業員のコミットメントにより業績が良くなる」という中心課題に懐疑的である。

だが、ソフトとハードは完全に対立するものではない。この二つは工夫次第によっては共存可能な概念である。ソフトの持つ人的資源開発やコミットメント重視という視点を、企業戦略に折り込むことは可能である。

以上のような類型化の整理をもとに、人事制度の透明性を高めることの合理性を考察するための理論を確定する。

類型化iの中で、人的資源管理施策が成果(アウトカム)をもたらすことを理論的に説明するために最もふさわしいのは、資源ベースのアプローチであろう。なぜなら、ある種類の人的資源管理をおこなっている企業が長期にわたって他企業と比べてよい業績をあげつづける理由として、最善の人的資源管理施策が存在しているためとは考えにくいからである。例えば、ある企業が特定の人事制度を導入し、その後業績が向上したとしよう。ところがそれを見てライバル企業も同じ人事制度を導入し、成功すれば、初めに導入した企業はすぐに優位性を失うであろう。人的資源管理施策が持続的に競争優位を保つとすれば、ただまねするだけで、ほかの会社も同じように

成果をあげられるはずである。では、どのように競争優位を維持しつづけるのであろうか。この疑問を解くことこそが、人的資源管理を通じての競争優位を実現する鍵となる。

競争優位の持続的源泉の条件を、バーニーは四つを提示している。一つ目は価値を有していること、二つ目は希少性、三つ目は模倣困難性、四つ目は代替不能性である(Barney, 1991, pp.106~111)。三つ目の模倣困難性について、バーニーは因果関係があいまいで完全に理解されていないがゆえに、不完全な模倣しか出来ず、それゆえに、競争力が維持されるとしている(ibid., p.109)。

この人的資源管理のもつあいまいさを明らかにすることが、戦略的人的資源管理研究に課された課題である。人的資源が競争優位をもたらすというアイデア自体は新しいものではない(Wright and McMahan, 1992, p.301)。戦略的人的資源管理論で新しく開拓できるのは因果関係のメカニズムを明らかにすることである。

ただし、仮に人的資源管理の持つ機能が完全に解明されたとしても、すべての企業が同じ人的資源管理施策を行うとは限らない。それは経営戦略が異なり、経営戦略と合致しなければ、人的資源管理施策の果たせる役割はごく限定されたものになる。

他社の追随を許さないために必要なことは、人的資源管理施策が単体で存在するのではなく、企業戦略と合致していることである。経営方針が従業員の雇用を保証しないとわかっている、いくら長期の能力開発を目指す人的資源管理施策が存在しても実施の可能性が疑わしいと従業員は考えるであろう。また経営戦略は長期的視野を持って方針を策定していなければならない。人的資源管理施策が短期間で効果を発揮することは難しい。教育訓練を通じて従業員の能力を高めていくことや、企業に対するコミットメントを育成していくことは長期間一企業にとどまり続けたうえでなければ達成することができないものである。さらに、人的資源管理施策内に不整合があってはならない。人事評価の結果不足する技能を、教育訓練制度によって伸ばしていくというような制度間の連携が必要である。人的資源管理施策内での調整も同時に必要である。人的資源管理施策と企業戦略とが合致し、さらに人的資源管理施策内でもバランスがとれていることが重要である。ディーレイらの三類型に従って考えれば、三つ目の最適な配置が必要ということになる。

では、資源ベース理論を基盤に、戦略との外的統合、および人的資源管理施策内の整合性(内的適合)があればそれで十分であろうか。恐らく、これだけでは不十分である。ここで理論モデル類型化 ii から得られた従業員重視の戦略が意味を持つことになる。

競争優位を生むには、もう一つ条件がある。それは企業戦略が、従業員のコミットメントを引き出すことを重視していることである。従業員重視の方針があるかどうかは、同一の企業にとどまり、そこで成果をあげていくよう従業員をひきとめること、この企業に在籍することのメリットを従業員自身が認識してとどまるかどうか大いに作用するであろう。離職率を低く抑さえ、能力の高い従業員を離職させないようにすることは、高度の人的資源管理技術を要する。また、コミットメントを引き出すことで、潜在的に高い能力を持っていてもそれを発揮していない従業員の能力開発にとっても必要不可欠である。

これらがそろってこそ、人的資源管理が競争優位をももたらすのである。従業員という資源を大切に育てようとする企業の人事制度は透明でなければならない。次節では、これまでの理論に加えて、透明性の高い人事制度による競争優位の維持を説明するための理論を考察する。

第3節 信頼される人事制度の構築へ向けて

第1項 信頼を担保する手続き的公正

人事制度によって競争優位を保つために重要なことは、人事制度に対する従業員の信頼を高くしていくことである。自分の仕事ぶりをきちんと評価されていないと感じる者や、適切な処遇を受けていないと感じる者は、仕事に対して真摯（しんし）に取り組む意欲を失うであろう。このような人事制度への不満を解消し、人事制度が信頼を得るためには、人事制度が公正であるという認識を従業員が持つようにしなければならない。ゆえに戦略的人的資源管理論を用いて、人的資源管理施策の透明性の高さが成果（アウトカム）をもたらしするためには、人事制度の公正さが必要である。

この公正の実現を担保する方法を考えるにあたって、公正理論を検討してみよう。公正理論では公正は二種類に分けられる。

一つ目は、「分配的公正(distributive justice)」と呼ばれる。分配的公正とは、組織への貢献と受け取る結果（例えば賃金など）の交換関係において、貢献と分配される結果の対応が一定のルールに基づいており、しかも他のメンバーの貢献と結果の対応関係と同じであることを指す。例えば一律に分配する、というルールも「平等分配」として分配的公正で説明される。だが、従業員の給与を一律にするということは現実には考えにくい。やはり、会社に対する貢献と対応して給与を決める「衡平分配」が行われると考えられる。

しかし人事評価において衡平分配を実現することは、事実上非常に困難である。もし仮に従業員の働きぶりを正確に知ることができれば、それに応じた給与額を決定することによって分配的公正をはかることができるかもしれない。しかし、各人の働きぶりを正確に評価することは、仕事の内容や進捗（しんちよく）を他の人が判断することができなければ実際には難しい。特にホワイトカラーの場合、上司が評価される部下の仕事内容を正確に把握できていないことが多い。働きぶりを評価することの困難性に加えて、評価基準に従業員の潜在能力を含める場合もある。この場合、潜在能力は顕在化していないがゆえ、正確な評価は不可能である。つまり、分配的公正によって、人事制度への信頼を完全に得ることはできないのである。自分の貢献と結果の関係は、他の社員と比べて低いと感じる場合だけでなく、高いと感じた場合でも不衡平であると感じる。この衡平理論では、公正の判断が主観的であり、人によって同じ状況でも不衡平とされたり衡平とされたりする。例えば年齢に応じた給与を、中高年社員は支持するが、若年層は不衡平と

感じるだろう。このように公正の判断が見る人によって変わるのでは、現実の人的資源管理施策の指針となり得ない。

そこで、二つ目の「手続き的公正(procedural justice)」が、人事制度の透明性のために必要となる。手続きが公正であるとは、貢献や結果の評価の決定手続きや分配の決定過程が公正な手続きルールに基づいていることである⁽⁹⁾。

手続き的公正は、法手続きにおける公正さの実現に由来する。司法の場において、現実にあったことを正確に評価することの代わりに、公正さを「手続き」において保障する(Thibaut and Walker, 1978)。公正な手続きによって、人事評価の手続き上の公平さを実現しようとするものである(Folger, Knovsky and Cropanzano, 1992)。

企業において、手続き的公正は、人事評価の手続きに従業員自らを参加させることや、評価結果を本人に公開することによって実現できる。そして、決定への参加や、結果の公開が動機づけを高める効果をうむのである。

手続き的公正を実現できる人的資源管理施策こそが透明性の高い人的資源管理である。この透明性の高い人的資源管理を調査項目に入れて調査することで、人的資源管理が競争優位の源泉となるメカニズムの解明に役立つであろう。

次に戦略的人的資源管理研究における調査課題となる二点を考察する。

第2項 「戦略」の定義

一つ目の調査課題は「戦略」という言葉の定義についてである。どのような戦略のもとで人的資源管理施策が行われているかを調査する場合に、戦略の定義を確定しておく必要がある。戦略という言葉は、かなり幅を持った広い意味で用いられている。実施される前に目標としてあらかじめ定められているものをさすのか、それともはじめから決めておく必要はなく、目的を達成するためのプロセスを含め、暗示的なものも含めるのか、場合によってどちらの意味でも使われている。事前に定められたものだけでなく、事後的に戦略と認識されたものまで含めるのか、一般用語としてだけでなく、研究者によっても用いられる意味が異なっている。そこで戦略の意味を明らかにしておかなければならないであろう。

戦略論において必ず名前の挙がるポーターは、戦略に明示的だけでなく、暗示的なものも含めている(Porter, 1980)。また初めに明示されたものだけを戦略と呼ぶのではなく、プロセスとしての戦略を重視し、目的を達成するまでには戦略を何度も練り直すことから事後的に戦略とみとめる立場も有力である(Tyson, 1997)。戦略を論じる目的に応じて、その定義づけが行われてきている。

戦略的人的資源管理においても、その目的に応じて戦略を定義しておくことが必要であろう。ゲハートとミルコビッチは、管理職給与の業績によって決まる部分の割合と、会計上の業績の関連を調べる研究において、戦略を意図的明示的に行われているものだけでなく、事実上続いている

る決定の積み重ね、ととらえている(Gehart and Milkovich, 1990)。ゲハートらの研究も戦略的人的資源管理の範疇（はんちゅう）にはいるものであるが、彼らのように結果として続けられてきたものを企業の戦略ととらえることには問題がある。

競争優位の条件として、人的資源管理施策を経営戦略との関連で調査しなければならないが、明示されていないものを、事後的に「戦略」と呼んでしまえば、戦略の効果を測定することは不可能である。事前の戦略設定があり、それに合致した人的資源管理施策が実施されているかどうかを調査しなければ、戦略的人的資源管理研究としては意味がないことになるであろう。

また、目標を達成するプロセスを重視するにせよ、戦略は明示的である必要がある。明示的な戦略が組織を動かすのであり、意図せずに結果として続いてきた施策までを、戦略とはいえないであろう。

ゆえに、事前に明示された戦略のみを、調査研究の対象としていくことが求められる。

最後に二つ目の調査上の課題は、人的資源管理施策の効果をどのような基準で測定するのかということである。

第3項 複数の成果基準

前節でみたように、成果(アウトカム)の指標として会計上の基準を用いることが有力である。しかしこれは、一年単位、そして企業単位のデータしか利用できないなどの問題がある。

会計基準だけを用いる弊害は、他にもある。「見えざる資産(Invisible assets)」を評価できず、最も大切な資源を見逃してしまうことである。見えざる資産とは、顧客の信用や、従業員のモラルの高さなどをさす(伊丹, 1984, 48 ページ)。

そのうえ、会計上の基準を単一で用いるだけでは、会計情報を重視する株主(シェアホルダー)の利益を最も重視しているため、企業をとりまく利害関係者(ステークホルダー)全体に対するバランスを欠いている。

これらの欠点を補うため、複数の基準を用いる方法が考えられる。その方法として有効なのはバランススコアカードを用いることである。バランススコアカードは、もとは企業の戦略的な目標と管理職の業績評価を統合するために開発された(Meyer, 1994)。これを改良し、今日では企業単位で、人的資源管理施策の中間的成果と、会計上の成果の両方を目標としてに使えるようになっている。バランススコアカードの開発者キャプランとノートンは、会計上の成果だけでなく無形の資産を目に見えるようにし、会計指標の追加的に利用することを薦めている(Kaplan and Norton, 1996)。

バランススコアカードを利用した研究では、イーストマン・コダック社を例に、株主と顧客と従業員の三者の満足をはかる試みが行われている(Yeung and Berman, 1997)。

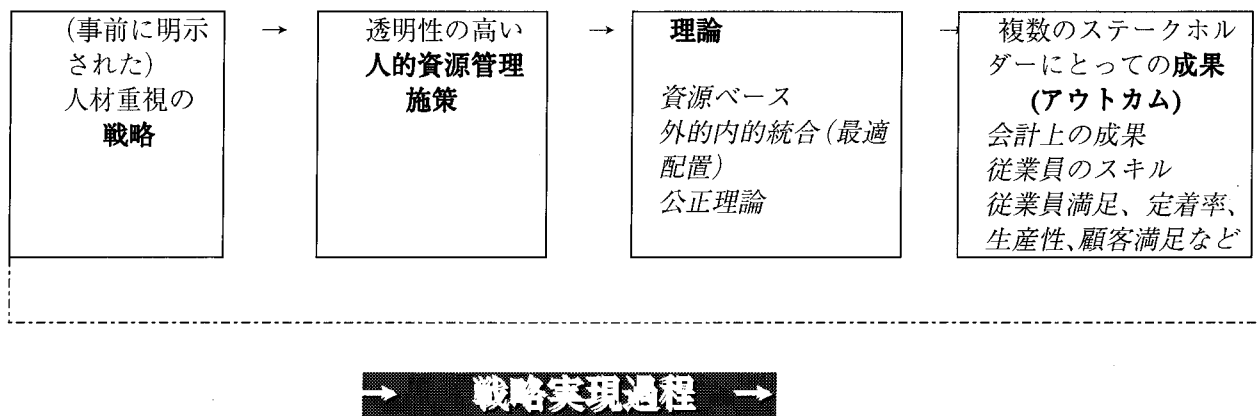
バランススコアカードは、企業ごとに何を目標としているかの違いを成果の判定に織り込むことができる。そして、戦略を立案して、それを達成するだけでなく、達成するための過程を重視する。無形の資産(従業員や顧客情報システム)を目に見えるようにするのである。

戦略的人的資源管理研究において、複数のステークホルダーにとっての成果を指標とすることは、最終的な利益をあげることだけが目的ではなく、中間的指標(顧客満足や、従業員満足)を達成していくことも目的となる。ただし中間的指標といっても、バランススコアカードの評価指標として顧客満足などを用いれば、もはや「中間的」とは言えず、顧客満足を高めることが戦略的な目標となる。

企業にとっての成果を決める上で、株主以外のステークホルダーの利害を重視すること、特に従業員を重視することが必要である。このためにも複数のステークホルダーの利益を成果に含めることは、戦略的人的資源管理において有益である。

以上のような、信頼される人事制度構築へ向けて、今後取り組むべき戦略的人的資源管理研究の流れを示したのが図2である。

図2 戦略的人的資源管理研究を進めるための流れ図



出典：筆者が作成した。

人事制度の透明化によって制度への信頼を増すことで、従業員を動機づけ、組織に対するコミットメントを高めることができる。従業員という人的資源の持つ潜在能力を引き出し、開発していくことで企業競争力を持続させることができるであろう。企業が明示的に人的資源の重要性を認めて、戦略を社内外に示すことで、それを実現していく過程そのものが競争力を生むのである。競争力の源泉として人的資源管理を位置付ける以上、透明化は達成されなければならない。

おわりに

人事制度の透明性を高める合理的根拠の整理は次のようにまとめることが出来る。まず、人的資源管理が人間を対象としているため、コミットメントを高める必要がある。次に、人事制度の

透明性は人事制度への信頼とかかわっている。信頼が得られなければ動機づけに悪い影響を与えるだろう。これらの背景を理解した上で、透明性の高い人事制度が成果をあげるためには事前に人材を重視するという内容の企業戦略が明示されていることが必要となる。そして、人的資源管理の成果を、従業員や顧客そして株主といった複数のステークホルダーの利益指標を用いて測定する。これにより、高い透明性が企業にとっていつい成果を生み出すと調査をもとに示すことが可能となる。

実際の調査による人的資源管理の成果を示すことはこれからの課題となるが、これまでの研究史から「人事制度の透明性を高める」ことに、合理性があることが示唆されたといえるであろう。

第2章 人的資源管理と雇用平等法

はじめに

日本と比べてアメリカの人的資源管理は透明性があり、日本の制度を変える上での手本のよう
にいわれることがある。しかし、アメリカで透明性の高い人的資源管理が生まれ、そして定着し
たきっかけは、日本とは異なっている。アメリカ独自の背景を知っておくことは必要である。

アメリカでは、経営上の必要性があって普及したのではなく、公民権法第七篇(タイトルセブ
ン)という雇用差別を禁止する法律の影響が大きい。タイトルセブンの誕生のきっかけは、根強
かった黒人差別であり、これを解消するために、雇用上の障害をなくすことであった。この法律
は当初、訴訟費用や人事情報の保存や開示のためのコスト増から、経営上の利益とは反するもの
とみなされていた。しかし、企業は、雇用差別訴訟に対応するだけでなく、管理方法として有効
なものを選択的に取り入れていったのである。法律や行政機関の機能も企業の変化に対応して変
更されていった。タイトルセブンは、法の成立後に裁判を通じて、さらには、判例分析の結果を
通じて、影響を及ぼした。すなわち、法案作成時には意図されていなかった効果まで含めて考
察しなければ、タイトルセブンの人的資源管理への影響を本当に理解することはできないのであ
る。

そこで本章では、アメリカで 1964 年に成立し、今日もなお雇用差別の禁止や予防に効果をあ
げているタイトルセブンの成立と変化の過程を追究することにする。これによって、人的資源管
理の透明性の実現に何が必要であったかを明らかにしたい。

本文に入る前に、用語の定義をしておきたい。公民権法が対象とするのは、条文に明示された
通り人種、肌の色、宗教、性別、出身地であるが、法律ができた頃はマイノリティと称されてき
た。しかし女性や障害者、高齢者も保護の対象に含める現在では、「保護グループ(Protected
Group)」がふさわしい名称と思われる。各種の調査から「黒人」のほうが「アフリカ系アメリ
カ人」より好ましいとする人が多数を占めていることから(シュレージンガー, 1992, 108 ページ)、
アフリカ系アメリカ人については「黒人」という用語を用いる。

第1節 先行研究

これまでの公民権法の研究の中心は、法律分野であった。法律の解釈や制度の説明、立法化の背景といった研究はいくつか存在する⁽¹⁰⁾。しかし、あくまで法律の内容に沿った研究であり、条文や判例の解釈が中心であった。

島田晴雄はアメリカで差別禁止法が成立し、差別という要因が見逃せなくなったことを指摘している(島田, 1977, 16 ページ)。しかし、差別による賃金格差や貧困の問題の重要性を認識してはいるものの、実際の分析には立ち入っていない。

遠藤公嗣は、アメリカにおける雇用差別禁止法制を分析の要素として取り入れた上で、日米の人事考課の比較を行い、公民権法の人事考課への影響という、それまでにない視点でアメリカの人的資源管理を捉(とら)えなおした。ただし、この研究の主たる目的は、日本の特徴を浮かび上がらせることであったため、アメリカに関する記述は少なく、また公民権法が数度の改正を経ているにもかかわらず、1991 年改正以後の法の内容に依拠している。よって厳密には正確な理解とはいえない(遠藤, 1996)⁽¹¹⁾。

このように、日本における先行研究は、各分野で分散的であった。これに対し、アメリカでは本章の課題とするタイトルセブンの影響を分析する研究は盛んに行われてきた。まず、シュナイヤーは、差別的と判断された判例と、それ以外を比較検討し、公平な人事考課制度のための要件を指摘した。その要件とは、仕事を評価するための基準が人種や性別による偏見によらないこと、また従業員に働きぶりを評価するための基準が文書で明示され、配布されていることなどで、これらが満たされていないと裁判所は差別的と判断するというものである(Schneider, 1978)。この研究を契機に、判例によって公平な人事考課とは何かを導こうとする研究が、盛んになった。シュナイヤーの分析方法は記述的であったが、統計的分析をおこなったのがフィールドらである。彼らは雇用差別裁判六十六件を分析し、統計的に有意な五点を示した。この分析は、記述的な分析に比べて、著者の価値判断が入りにくく、より判例そのものに忠実である(Field & Holley, 1982)。しかし、サンプル数の少なさ、分析方法などの点から批判の対象となり、その批判に応(こた)える形で、ワーナーらの 1980 年から 95 年の判例の計量分析が登場した(Werner & Bolino, 1997)。その結果、フィールドらの分析とは異なる結果をみいだすことになった⁽¹²⁾。

アメリカにおける公民権法の裁判結果を分析する研究は、裁判結果から人事考課の公平さの基準を求めようとするものであったが、実際の人事考課を、さらには人的資源管理をどのように変化させていったのかという視点で研究されたものはみられない。企業の人的資源管理は、裁判所の指摘にそって変化しただけではなかった。公民権法の影響を派生的に受けたもの、さらには間接的な影響も含めて考察しなければ変化の過程を知ることはできないであろう。ゆえに、公民権法の派生的、そして間接的影響を含めて本章では論じることにする。

第2節 タイトルセブン成立背景と内容

法の内容に入る前に、法の成立背景について簡単にふれておく。第一に、公民権法が成立したこの時期には、激しい人種差別が存在していたことがあげられる。1950年代、人種別の学校教育や公共施設がまだ存在していた。しかし、公教育の人種隔離政策を憲法違反とした最高裁判決がはずみとなり、黒人が主体となった公民権運動が、盛り上がっていったのである。冷戦下、対外的にも人種差別を放置でない状況であったことも指摘できるであろう⁽¹³⁾。

第二には、それまで不利な状況にあった層に、技術訓練をし、対等な競争の条件を与えることによって、構造的失業を減らすことを目指す政策が行われていた状況があげられる。この政策の理論的背景となったのは、人的資本理論であった。経済成長と福祉の向上にとって、人的資源はもっとも重要な経済資源であり、その増大は福祉の向上にもつながる。タイトルセブンの背景には、社会保障費の増大を食い止めたいというねらいもあった⁽¹⁴⁾。

さらに、タイトルセブンが成立した1964年は大統領選挙の年であった。黒人の投票行動が国政上無視できない状況であったため、現職のジョンソン大統領は選挙戦を優位に進めるために、タイトルセブンをこの年に急いで成立させたのである⁽¹⁵⁾。

次に法の内容であるが、タイトルセブンは、人種、肌の色、宗教、性別、出身国を理由とする雇用上の差別を禁止している⁽¹⁶⁾。また、法の執行機関として雇用機会均等委員会(Equal Employment Opportunity Commission、以下 EEOC と略す)を設置した(705条)。EEOC は従業員からの雇用差別の申し立てを受けて実態調査を行い、従業員と経営者の調停を行う。被差別者の申し立てがあれば、職員が調査し、違反があったと判断する証拠があるか確認する。違反があると判断した場合、まず和解を勧告する。EEOC は、訴訟を自ら提起する提訴権はなく調査と和解促進機関として誕生した⁽¹⁷⁾。しかし1972年法改正で提訴権を付与された。

さらにタイトルセブンは、単独で機能するのではなく、大統領命令による政策と連動している。このことは、1970年代以後の人的資源管理との関連で非常に重要となるため、ここで大統領命令についてもふれておく。

1965年の大統領命令(Executive Order)11246号は、政府の購買力を活用することにより、企業に雇用平等のための積極的な施策をとらせようとする。具体的には連邦政府と取引をする企業のうち年間一万ドル以上の契約を締結するものに対して、募集、採用、昇進、昇格、賃金等において、人種、性別等⁽¹⁸⁾による差別が禁止される。また、そのうち五十人以上を雇用し、年間五万ドル以上の契約を結ぶものは、アファーマティブ・アクション計画(Affirmative Action Program)⁽¹⁹⁾を作成し、その計画達成目標と時期を決め、実施しなければならない⁽²⁰⁾。大統領命令の履行担保機関として、連邦政府契約遵守監督局(Office of Federal Contract Compliance、以下 OFCC と略す)が設立され、政府と請負契約を結ぶ業者に対し、差別禁止を徹底する⁽²¹⁾。違反した場合には、契約や入札の取り消しをおこなう。

こうした EEOC やアファーマティブ・アクション計画によって、裁判の当事者とならなかった企業に対しても雇用差別による訴訟を回避させる効果が期待された。しかし、人的資源管理へ

の影響で重要なことは、どのように差別と判断し、証明するのかという問題である。これは、タイトルセブン導入当初は明確に認識されていなかったが、実際の裁判過程で認識されていった問題である。ゆえに、解決のためのルール作りは判例を通じて形成されていったといえる。

裁判過程で非常に重要なことは、何が差別かをどのように判断するかである。この判断は、判例において「区別すれど平等」から「区別することも許されない」へと変化した。この転換を、差別判断基準と立証方法がどう変わったかに注目して基準とルール作りの過程を追うことにする。

差別判断基準と立証方法のルールとして、筆者は「80%ルール」、「マクダネル・ダグラスの要件」そして「テストの職務関連性」の三つが特に重要であると考ええる。これらは、法律の制定時からルールとして作られたものではなかった。制定後に、EEOC が作成した従業員テスト方法ガイドライン(Guideline on Employment Testing Procedures)と、その影響をうけた裁判の結果、次第に確立されていった。

一つ目の「80%ルール」とは、採用や昇進時に保護グループとそれ以外の数の比率差をもとに、差別の一応の推定を行うルールである。例えば、白人男性応募者 100 人中 50 人を採用し(採用率 50%)、黒人男性応募者 25 人中 8 人を採用(採用率 32%)した場合、二つの採用率間の比率が 80%以下であり黒人にとって「不利な影響」(adverse impact)が示されるとする(高橋, 1991, 22 ページ)。この 80%ルールによって、個人が差別を一応推定できる証拠を提出する方法が確立された。訴えられた企業側がこの推定を覆すためには、差別はなかったという証拠を提出しなければならなくなった。

差別的人事行為が行われたとの主張をする際に、どの程度の差ならば、そこに差別の推定を一応認めるのかのひとつの目安として EEOC がガイドラインで示した基準が 80%であった⁽²²⁾。

80%ルールはグリッグス判決⁽²³⁾で採用され、大きな影響力を持つことになった(Anderson, 1994, p.94)。この判決は、採用時の人種間格差を争ったものである。採用時の選抜方法が一見中立的でも、保護グループにとって、「不利な影響」を及ぼす場合は違法性を認めた。判決では、高卒資格や一般知能テスト⁽²⁴⁾といった選別基準は仕事の遂行との関係を明らかにできないため認めなかった⁽²⁵⁾。また、経営者の差別意図の有無を問わず、その選抜の結果「不利な影響」が出る場合、差別と認定した。

タイトルセブン制定後も、企業が即座に採用や昇進といった人事行為を変更したわけではない。人種のみを理由とした不採用という判断は認められないが、実際にはパスできないことを見越して公民権法以前にはなかった採用基準が作られることがあった(Piore, 1967,p.369)。そのため「不利な影響」という概念を導入し、その基準として 80%ルールを定める必要があった。学歴のような一見中立的な基準であっても、社会的背景から進学を断念した層(特に黒人)には不利な条件となる。つまり、それまでの差別を固定化するような制度は見直される必要があったのである。

次に、採用の差別を理由とする訴訟の提起要件を確立したのが二つ目の「マクダネル・ダグラスの要件」である⁽²⁶⁾。その内容は、①原告が保護グループに属すること、②原告は求人に応募

し、その資格を満たしていること、③原告は資格要件を満たしているにもかかわらず、採用されなかったこと、④原告を採用しなかったにもかかわらず、雇用者は求人を継続したことである⁽²⁷⁾。

訴訟提起後に問題となるのは企業による非差別性の証明方法である。「80%ルール」によって、差別の一応の推定が与えられて、「マクダネル・ダグラスの要件」を満たして訴訟が起こされた場合でも、企業がその80%を越える差が差別によるものでないことを証明すれば差別に問われることはないとされた。では、どのような選抜基準なら、差別でないのか、その判断に用いられるのが三つ目の「職務関連性」である⁽²⁸⁾。

こうして「職務関連性」の証明が裁判で争われることになった。さらに採用だけでなく、昇進の判断においても、「職務関連性」の有無が問われることになった。その結果、職務遂行能力の判断をめぐって人事考課も裁判で争われることとなり、昇進時の判断をめぐる訴訟も増加した⁽²⁹⁾。

以上で述べたような経過をたどって法の制定から行政機関の設置、そしてアファーマティブ・アクション計画作成、さらに判例による差別解消のためのルール作りが進み、企業はこれらに対処せざるをえなくなっていった。訴訟対策費用の高額化は、訴訟当事者以外の企業にとっても訴訟を脅威となった。その対策をとる企業が増えたことが人的資源管理にも影響した。以下では、企業内部の変化を分析する。

第3節 企業はどのように対処したか

タイトルセブンは、時間を経て、さまざまな形で影響を与えているため、法の条文が直接規定していない影響を含めて考えなければ十分とはいえない。そこで、企業のとった対応を以下では三つに分けて考える。第一は法制度への直接的対応、第二は判例の分析を通じた派生的対応、そして、第三は企業内での人的資源管理部門の変化といった間接的対応である。

まず、第一の直接的対応として、保護グループの従業員を増加させるという方策がとられた。タイトルセブン違反を避けるために、従業員の「数の不均衡」を防ぐことが考えられた。つまり保護グループの採用数を増やし、80%ルールに当てはまらないようにすることで訴訟を避けようとしたのである。前述のアファーマティブ・アクション計画も保護グループの数の増加を促進させた。

また、ボトムライン・アプローチという方法の採用を認めたことも⁽³⁰⁾、数の増加に効果があった。ボトムライン・アプローチとは、「不利な影響」を審議する際、組織の選抜過程全体をみて、保護グループに「不利な影響」が示されなければ、個々の選抜試験を検討する必要はないとする方法である(高橋, 1991, 25 ページ)。このため、より一層数の不均衡を是正する傾向が進んだと考えられる。

職務分離の解消という対応も、裁判の結果なされることになった。裁判以前には、保護グループの者が、たとえ雇用されたとしても、低い職位に限定されていたという問題も存在していた。

裁判の結果、人種や性別による職務分離解消を命じられる企業や自治体もでてきており、その中でも AT&T 事件は、その企業規模や、社会に与えた影響の点で、最大のものであった。

AT&T はアメリカ最大の電話会社で、従業員中 53% が女性、10% が黒人であった。この会社が公民権法違反を理由に訴えられ、73 年に和解が成立した。AT&T では 70 年末には女性や黒人は低賃金の仕事に集中していた(表 1)。このような状況を改善するために、職務分離の状況を調査し、改善策が練られたのである⁽³¹⁾。

表 1 1972 年と 1978 年の AT&T 黒人従業員の職務

職務	男性		女性	
	72年	78年	72年	78年
中間管理職とそれ以上の管理職	0.39	0.83	0	0.08
第2レベル管理職	1.51	4.12	0.18	1.18
初級管理職	7.14	14.6	2.58	6.38
熟練工	7.65	12.73	0	0.23
半熟練工	13.78	13.44	0.27	1.41
サービス職	10.52	0.9	0.08	0.07
電話オペレータ	1.65	4.33	46.75	26.85

出典 Betsey, 1994, p.99より作成した。原資料は、Wallace, 1985。単位は%。

元の表は縦の合計が 100% になるが、この表では省略した職務があるため合計が 100% にはならない。

こうした動きをはじめとして、職務分離解消は、消防士、警察官についても見られるようになった。表 2 のように、二十都市の 1970 年と 1980 年の比較では、黒人男性、そして黒人と白人をあわせた女性の人数がいずれも増加している (Culp & McCristal, 1986, p.357)。

表 2 二十都市の警察官、消防士の増減率、1970-80 年

	消防士	警察官
黒人男性	134	22
白人男性	-15	-23
男性合計	-2	-19
女性合計	32	79
全合計	-1	-16

出典 Culp & McCristal, 1986, p.357. 単位は%。

直接的影響のほかに、派生的影響を与えたものとして公民権裁判の分析があった。企業にとって訴訟が脅威となりつつあったため、公民権裁判でどのような人事考課なら差別でないといえるかという分析が盛んに行われた⁽³²⁾。分析の中で多いのは、実務家向けの公民権裁判の傾向分析である。裁判で敗訴する危険性のある人的資源管理や、逆にこの点を押さえればよい、といった啓蒙(けいもう)的内容が顕著である⁽³³⁾。

これらの判例の分析結果、訴訟回避の要点が指摘された。これらの要点が、企業に受け入れら

れたか否かまで含めて考えることが、タイトルセブンの人的資源管理への影響を考えるためには不可欠である。以下では、主に二つの要点に注目して、人事考課制度の発展を考察する。第一点は職務分析に基づく体系的人事考課が行われているかどうか、第二点は職務関連性の妥当性研究がおこなわれているかどうかである。

訴訟回避の第一の要点は、体系的人事考課制度を実施しているといえるかどうかである。体系的といえるためには、例えば昇進・昇格基準が職務と関連しており、そのためには職務分析によって職務が明確になっており、またその基準が文書化されており、それが考課者に交付されており、さらに人事考課の結果を本人に通知していること、などの制度が整備されている必要がある。人事考課が管理者の単独の判断で、単一の基準に基づいて決定されているような方法による場合は、体系的とはいえない⁽³⁴⁾。さらに、その適応範囲についても管理職を含むすべての従業員について、このような制度を設けることが望ましい。

アメリカにおいても、初めから体系的人事考課制度が整備されていたわけではなかった。特に、管理職に対する人事考課の整備は1950年代にはまだ一般的ではなかった。このことは、人事考課制度の有無を調査した結果を時系列に追ってみてもわかる。1957年に公式の人事考課制度ありと答えた企業は、57.3%であった(Whisler & Harper, 1962, p.429)。しかし、以後増加傾向を示し、1996年には96.8%に達した(Smith, Hornsby & Shirmeyer, 1996, p.11)。表3の調査は、調査主体も規模も異なるため、単純な比較はできないが、人事考課制度の普及という傾向はみとることができる。

表 3 人事考課制度の普及度

年	公式の 人事考課制度あり	公式の 人事考課制度なし
1957	57.3	17.2
1977	89.4	10.6
1988	94.1	5.9
1996	96.8	2.8

出典 Whisler & Harper, 1962, p.429; Locher & Teel, 1977, p.246; Locher & Teel, 1988, p.139; Smith, Hornsby & Shirmeyer, 1996, p.11より作成した。単位は%。

以上のように、職務分析に基づく体系的人事考課は、裁判の派生的影響を受けて普及していったのに対し、同じく判例分析では重視された職務関連性の妥当性研究は、異なった結果となった。訴訟回避の第二の要点として職務関連性の妥当性研究を取りあげるのは、判例分析の結果を鵜呑みせず、企業が選択的に取り入れていったことを示す例として適当と考えたためである。

タイトルセブン分析において推奨された職務関連性の妥当性研究とは、従業員を採用または昇進させる際の選抜方法としてのテストが、職務に関連した選抜方法であるか否かの判断をする方法をさす。採用基準などに、保護グループを排除する目的で学歴要件や、職務では実際に使わない技能のテストが含まれていたため、この職務関連性は求められることになった⁽³⁵⁾。

しかし、妥当性研究は推奨されたにもかかわらず、実際はあまり実施されていなかった⁽³⁶⁾。1980年から十五年間の判例を分析した結果を見ても、裁判で妥当性が争われた件数そのものは非常に少なく627件中9件だけであった(Werner & Bolino, 1997, p.19)。裁判所はそれほど妥当性を判断材料にしていなかったことがわかる⁽³⁷⁾。

妥当性研究が普及しなかった背景には、ボトムライン・アプローチの影響があったと推測できる。ボトムライン・アプローチをとると、選抜過程全体をみて「不利な影響」が示されない場合は、個々の選抜方法の検証がされない。このため、高額なコストを負担してまで妥当性研究を行う意欲を失わせたのであろう。しかし、妥当性研究のコストだけが理由ではないと考えられる。なぜなら職務分析も非常に高価であり、また実施に時間も要する。人事考課制度を整備することもそれまでになかった費用を企業は支出しなければならない。ゆえに、コスト以外に妥当性研究の有用性が疑問視されたと考えるのが自然である⁽³⁸⁾。

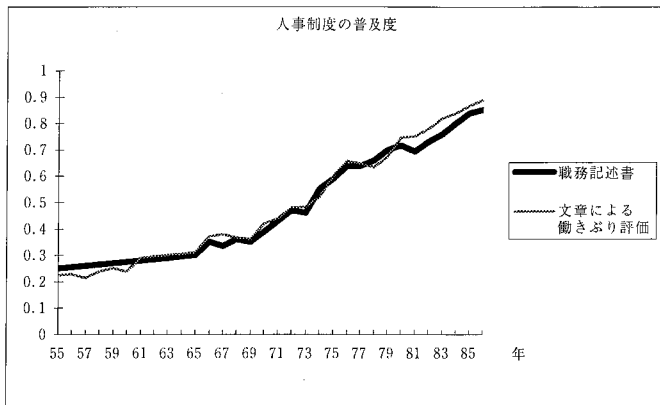
上記の二点以外に、判例を分析した結果、昇進や解雇を争う場合、事前に人事考課結果を本人に通知していたかどうかという点も指摘された。結果を本人が知らされていない場合は、それを改善する機会を与えられていないことになる。また、仮に評価に不服の場合は、不服を表明する機会が与えられていなければ、訴訟上不利となる。訴訟の資料として、評価結果に本人が目を通したという署名を残すことが勧められ⁽³⁹⁾、本人への通知と署名が普及した⁽⁴⁰⁾。

企業の人的資源管理に与えた間接的影響を、最後に取り上げる。まず、第一に人事情報の文書の保存が重視されるようになっていった⁽⁴¹⁾。これはそもそも、訴訟に備えるためであった。のちに、この文書の蓄積が人的資源管理に使われるようになった。採用記録や昇進記録にとどまらず、毎年的人事考課を、個人の能力開発にも利用するようになった。これは、訴訟対策の意味もあるが、不足する能力を人事考課結果から知り、それを補うための研修を受けさせるなど、積極的意味を持っていた⁽⁴²⁾。

第二に、ガイドラインや法律への対応は人的資源管理の専門家の必要性を高めた。アメリカでは従来人事部は重要な部門ではなかったが、人的資源管理の影響もあり、その役割は重要になった。第三に、解雇が差別によるものでないという証明が必要になり、従業員の解雇が困難になっていった。つまり、企業側がいつでも解雇できるというそれまでの「随意雇用の原則」(Employment at Will)が動揺した(中窪, 1995, 31 ページ)。このため、解雇できないから、社内で活用せざるを得ないという状況が生まれ、企業における人的資源活用の必要性を高めた⁽⁴³⁾。

こうしてみると、EEOC のガイドラインや判例がなければ、自発的にタイトルセブンが浸透することはありえなかった。しかし、強制された側面だけを見るのも誤りであろう。公民権行政も60年代から変更されずに続いていたわけではなく、1980年代からの共和党政権はあまり熱心とはいえなかった。にもかかわらず、職務記述書の整備は80年代以降も普及しつづけている(図3参照)⁽⁴⁴⁾。

図 3 職務記述書、文章による評価の普及度



出典 Dobbin, Sutton & Meyer, 1993, p.412 より作成した。

行政の強制力、企業の自助努力の双方がかみ合っ、タイトルセブンは人的資源管理を変化させていった。では、こういった行政や企業の対応に問題はなかったのでしょうか。次節では、公民権法の 91 年改正について考えてみる。

第4節 最高裁の保守化と 1991 年改正—なぜ改正が必要であったのか

はじめの立法から二十七年を経て、1991 年に公民権法の改正が行われた。その中で、使用者の証明責任に関する条文が盛り込まれた⁽⁴⁵⁾。「差別的な影響(disparate impact)」についても条文に記された⁽⁴⁶⁾。またそれまでは認められていなかった罰則的補償を故意の差別を受けた被害者は請求できるとした。採用や昇進に関するテストにおいて、人種、肌の色、性別、宗教または出身国に基づいて点数の調整や異なる合否ラインの採用などの操作を行うことを違法な差別として禁止した⁽⁴⁷⁾。これらは雇用平等の前進ともいえるが、これには、法律を改正しなければならないという事情があったのである。

法改正の必要が議会で論じられるきっかけは、1989 年に出された最高裁判所の右傾化を示す判決であった。ワードコープパッキング判決⁽⁴⁸⁾では、従業員側に経営者に差別の意図があったことを立証する責任があると判断した。プライス・ウォーターハウス判決⁽⁴⁹⁾では、企業側に差別意図があったにもかかわらず、企業側の勝訴とした。こういった判決がだされた一因は共和党選出大統領が最高裁判事を選定したことによるものである⁽⁵⁰⁾。しかし、判例の変更は、選抜方法と職務関連性を争うことが困難であったという要因もあった⁽⁵¹⁾。つまり、80%ルールには以下のような限界があった。このルールにあてはまらない数の差については解消できず、またあまりに数の不均衡に焦点をあてすぎることが、能力に応じた人的資源管理に反する。これらの限界が逆

差別の主張にもつながったと考えられる。数の不均衡が解消することは、法が目的とすることでもあった。しかし、妥当性研究による職務関連性保障の不徹底さは、保護グループ以外の人々にとって納得のゆくものではなかった。1991年改正で、数の不均衡を是正するためとはいえ、単なる数合わせによって人事上の決定を行うことが許されなくなった。法の強制力を高めるための数の不均衡是正であっても、選抜の基準は、あくまで職務遂行能力であり、その選抜方法は、職務に関連していなければならないという点を、明示したのである。これは、逆差別を回避し、個人の能力を活かすシステムを作り上げるためのワンステップと見る事が出来るであろう⁽⁵²⁾。

ここまで公民権法の影響を述べるためにあえて強調してこなかった点がある。それは人的資源管理情報の蓄積、それを訓練に利用する人事考課のフィードバックを行うといった変更の必要性は、タイトルセブン以前から、主張されてきたヒューマン・リレーションズ（人間関係論）の流れに沿ったものであるという点である。成立背景で述べたように、公民権行政は人的資本理論を背景に持つものである。双方向的人的資源管理がすでに1950年代には主張されていた。しかし、人的資源管理制度の変更のためにはコストがかかる。変更しても期待通りの効果が得られるとは限らない。そのような中で、訴訟対策の費用が新たに考慮されるようになったため、変更が進んだと考えられる⁽⁵³⁾。

従業員側にも、訓練の大切さが認識され、そのためにはフィードバックを求めるという変化が起こった。人事考課結果を単に、それまでの仕事の成果を点数化して本人に知らせるだけの目的に加えて、今後の能力開発の情報として活用するという目的が生まれた⁽⁵⁴⁾。蓄積された人事情報の利用は労使双方にとって意味のあるものである⁽⁵⁵⁾。法の強制力があつたとはいえ、それを受け入れられる土壌があり、そこに従来からあつた変化の流れに沿ったものでなければ、定着させることは難しかったであろう。

従業員にとっての利益を考える上で、タイトルセブンの保護範囲が黒人や女性に限定されず広く解釈されるようになったことの影響も考えられる。白人や男性にとっても、職務分析及び人事考課結果のフィードバックの役割は、企業側の恣意（しい）性を排除する仕組みとして受け入れられたと考えられる。人事考課の対象が主にホワイトカラーであり、労働組合のない層であるため、ブルーカラーの先任権制度のような仕組みが必要であった。しかし、ホワイトカラーにとって、特に専門職及び管理職にとっては、勤続年数だけを基準とする恣意（しい）排除の仕組みは適さない。そこには、職務に関連した基準であれば処遇の差を受け入れるという意識の違いがあるためである。透明性を高めることが、従業員が処遇差を納得するための要件として、重要であった。同時に、ただ結果の本人への公開だけでなく、考課基準や考課の過程の公開を含めたものでなければ、納得を得ることは出来ない。また、低い評価の人を放置するのではなく、その低い部分の能力開発をする必要性も生じてくる。

ゆえに、透明性の確保、維持には、単に一つの手続きの変化(たとえば人事考課結果の公開)にとどまらない、人事制度全体を構築し直す変化へとつながっていく。アメリカの透明度の高い人事慣行を知る上で、このような変化を見過ごすことはできないであろう。

おわりに

現代のアメリカの人的資源管理は、以上にみた行政、裁判所、そして議会のそれぞれの立場と時代を反映した結果、作り上げられてきたものである。手続きの透明性を高める必要性が、法律によって生まれ、またその重要性が判例によって補完されてきたのである。しかし、最終的には評価手続きの過程を公開することが、企業にとって意義があると判断されたからこそ、人的資源管理の中に定着していったとみるべきであろう。また、双方向性を志向する人的資源管理の流れにも即していたという面もあった。

手続きの透明性実現のためには、アメリカで行われている方法をそのまま是として受け入れるのではなく、このような人的資源管理制度が出来上がった以上のような背景についても顧慮することが必要であるといえよう。

以上のような法律の影響を受けてアメリカの人事考課がどのように変化したのかを次章でとりあげる。

第3章 アメリカの人事考課制度

はじめに

アメリカでは人事考課によって、ホワイトカラーの働きぶり(パフォーマンス)を評価し、給与にも差をつけることが一般的におこなわれている。この人的資源管理の中心的役割をはたしている人事考課は普及率が高く、前章でみたように現在アメリカではほとんどの企業で実施されている。

人事考課の普及に伴い、実態調査が行われるようになってきた。調査からは、どのような手法が最もよく使われているのか、どのような目的で利用されるのかを知ることができる。また、人事考課の理論がどの程度実態に即しているのかを知る材料にもなる。実態調査は、目的も調査項目も調査主体によって様々に設定され、実施されてきた。

アメリカの人事考課に関する調査は、特に 1970 年代以降、さかんに行われるようになってきた。しかし、気をつけなければならないのが、その調査結果の読み方である。アメリカの管理思想(マネジメント・フィロソフィー)は一方向から双方向へと変化してきた。にもかかわらず、1970 年代の調査と、それ以降の調査を単純に比較すると、一見それとは逆の奇妙な結果になっている。つまり、双方向的的人事考課手法(上司と部下が話し合って基準や結果を決める)が減少し、逆に一方向的手法(上司が一方向的に部下を評価する)が増加しているようにみえるのである。これは、人的資源管理思想の流れに即してみると、おかしいことである。このような調査結果が、研究者や企業の人的資源管理担当者にそのまま受け取られることには問題がある。双方向的的人事考課が普及しているにもかかわらずそれを正確に表していない調査結果がでることは、以後の人的資源管理の方針を決める上でもマイナスの影響を与えかねない。

そこで、本章では、調査結果を再検討する。法規制や労働市場の変化などの要因を分析することによって実態を正しくとらえることができれば、将来の人事考課制度を効果的に運用することができるであろう。

第1節 先行研究と調査

本章でホワイトカラーを中心に扱う理由を明らかにするために、まず、1960 年までの人事考課がどのように発展してきたかについて触れてみたい。

1962年に発行された著書の中でウィスラーとハーパーは、過去二十年をふりかえり、人事考課に影響を与えたものとして、以下の変化を指摘した。第一は労働市場の変化である。ホワイトカラー労働者が増加し、オートメーション化が進み、企業規模が巨大化した。また労働組合化が進んだ⁽⁵⁶⁾。第二は組織の変化である。スタッフの増加、組織成員の専門化、そして管理思想がかつての科学的管理から人間関係を重視するものへと変化した(Whisler and Harper, 1962, pp.424-426)。

このような、労働市場および組織の変化から人事考課の対象は、時間給労働者から、管理職などのホワイトカラーへとその中心が移っていった。したがって、70年代以降の変化を扱うには必然的にホワイトカラーを対象とする必要がある。そして、ブルーカラーと比較してより生産物が形として見えにくいホワイトカラーをどのように管理すればよいのかという問題が重要になってきた。

そこで、つぎに1970年代以降の人事考課の手法⁽⁵⁷⁾と目的の変化を複数の調査結果をもとに論じている文献を比較検討する。

デブリーズらは、この二十五年間に、行動科学の組織への応用が増えて、人事考課がほとんどの組織で受け入れられていること、そして目的の多様化を指摘した。目的として多いのは管理的目的であり、給与や昇給の決定に用いられている。それ以外には、部下を育成するためのカウンセリングや、訓練、人的資源の計画といった目的、そして妥当性研究などがあげられる。1980年代には、法規制⁽⁵⁸⁾の時代をへて、人事考課が洗練されてきた。1960年代を「MBO⁽⁵⁹⁾革命」と位置付けてその影響の大きさを指摘している(DeVries, Morrison, Shullman and Gerlach, 1986, p.16)。実態調査からは、管理職にはMBOが使われているものの、複数の調査結果も含めて総括する際には、MBOが優勢とはいえず、評定尺度法(Rating Scale)⁽⁶⁰⁾があらゆる組織規模で使われている、とまとめている(DeVries et. al, 1986, p.19)。このデブリーズらの比較している調査は、1970年代後半に行われた調査に限定されている。そこで、1980年代以降の調査を元にした研究を以下では見ていく。

次に、ラインハルトは1980年代前半の文献をもとに、人事考課手法が双方向から一方向へと変化したと指摘している。その原因を、法規制と人事考課の結果を文章で残すことの重要性が増したこと、と考えている。また、ラインハルトはMBOが減りつつあるという文献も紹介している(Reinhardt, 1995, p.107)。

ラインハルトは、評定尺度法などの一方向的人事考課手法の復活を指摘しているが、これとは逆の立場にたっているのが遠藤公嗣の論文である。遠藤は、1983年の調査をもとにして、アメリカでは評定尺度法が多用されているが、それが支配的ではないと述べている。しかしこの調査では、ノン・イグゼンプト⁽⁶¹⁾に限ると約三分の二に評定尺度法が使われている。遠藤は、評定尺度法がイグゼンプト⁽⁶²⁾に用いられる割合より、ノン・イグゼンプトに用いられる割合が高いという、この差に注目していない(遠藤, 1996, 3ページ)⁽⁶³⁾。

しかし、本章ではこの同じホワイトカラーの中での人事考課手法の差が重要な背景を持っていると考える。詳しくは次節で述べるが、このホワイトカラーをひとまとめにせず、分けて論じて

いるものに、ブレッツらの 1980 年代前半に出版された文献のサーベイ論文があげられる。この時期は認知科学の発展が目覚ましく、サーベイされている人事考課研究の論文でも認知のプロセスに関する研究が多数を占めている。ブレッツらは 1980 年代と 90 年代の調査を利用して、MBO は管理職、専門職で多く使われ、ノン・イグゼンプトには評定尺度法が多用されていると結論している (Brets, Milkovich and Read, 1992, p.331)。

以上見てきた四つの研究は、出版された年代による調査の実施年の制約や、調査対象を一つにまとめて考えているという問題のほかに、時系列的な変化を知るためにはデータ上の問題がある。使用しているデータは複数の異なる調査主体が行ったものであり、その対象も質問項目もまちまちである。本来は、同じ調査主体が同じ調査対象に対して、同じ質問を、年代を追って調査することが望ましい。そのような調査として、次のふたつが存在する。

まず、テイラーとザワツキーは 1976 年と 81 年に大企業を調査した⁽⁶⁴⁾。その結果を表 1 に示した。これを見ると、一方向的人事考課（評定尺度法、その他）と双方向的人事考課（MBO、BARS⁽⁶⁵⁾など）いずれが数を増やしたかがわかる (Zawacki and Taylor, 1976, p.291; Taylor and Zawacki, 1984, p.74)。

表1 テイラーとザワツキー調査

	評定尺度法	その他	一方向計	MBO	BARS	その他	双方向計
1976 年	35	8	43	-	-	-	57
1981 年	50	3	53	29	14	4	47

注 1976 年調査は双方向的手法の内訳の記述がなく合計のみ。単位は%。

出典 1976 年調査は Zawacki and Taylor, 1976, p.291、1981 年調査は Taylor and Zawacki, 1984, p.74 より作成した。

表 1 からは、一方向的手法が 1976 年には合計 43%であったものが、53%へと増加している。手法では、評定尺度法が 35%から 50%へと増加している。76 年には双方向的手法の内訳がないが、81 年には、MBO が約 30%、BARS が 14%であった。このような変化の理由を、テイラーらは、76 年の人事考課手法は法規制によって変える必要があったため、と推測している。

次に、1977 年と 87 年におこなわれたローチャーとティールによる PIRA (the Personnel and Industrial Relations Association、南カリフォルニア郡) の調査結果を表 2 にまとめた⁽⁶⁶⁾。この調査は、民間企業を対象としたもので、従業員数が五百人以上を大企業、それ未満を小企業に分類している。この調査結果もテイラーらの調査と同様に、一方向的手法である評定尺度法が増加している。ただし、この調査からは MBO も増加していることがわかる (Locher and Teel, 1977, p.247; Locher and Teel, 1988, p.142)。

表2 ローチャーとティール調査 手法比較表

	評定尺度法			エッセイ			MBO			その他		
	小企業	大企業	計	小企業	大企業	計	小企業	大企業	計	小企業	大企業	計
1977 年	59.5	54.2	56.7	25.8	24.2	24.9	8.5	16.6	12.7	6.2	5.0	6.7
1987 年	61.6	50.7	57.1	19.8	23.3	21.3	18.6	16.6	18.1	----	9.4	3.5

出典 Locher and Teel, 1977, p.247、 Locher and Teel, 1988, p.142 より作成した。単位は%。

ローチャーらは、人事考課の目的についてもあわせて調査している。その結果をまとめたものが表3である。

表3 人事考課の目的の変化

	1977 年	1988 年	増減
報酬決定	71.3	74.9	3.6
パフォーマンス改善	55.2	48.4	△6.8
フィードバック	29.3	40.4	11.1
文書整備	10.7	30.2	19.5
昇進	25.1	24.8	△0.3
訓練	8.7	7.3	△1.4
異動	7.9	7.3	△0.6
解雇	2.3	5.6	3.3
レイオフ	0.3	2.4	2.1
人事情報調査	6.2	2.2	△4.0
マンパワー計画	6.2	1.5	△4.7

注 単位は%。増減の△はマイナスを表す。

出典 Locher and Teel, 1977, p.246 と、 Locher and Teel, 1988, p.140 より作成した。

人事考課の目的で、増加しているのは報酬決定、フィードバック、文書整備（人事に関する決定を文章の形で保存しておくこと）、解雇、レイオフである。減少しているのは、パフォーマンス改善、訓練、マンパワー計画などである。

これら二種類の調査結果を単純に読めば、双方向的人事考課手法が減っており、一方向的人事考課が増加していることがわかる。ラインハルトが指摘しているように、双方向的人事考課が廃れているとまとめることが出来るであろう。またデブリーズらが 1970 年代までの調査から指摘したように、1980 年代に入っても評定尺度法が最もよく使われている。また、目的の変化からは、パフォーマンス改善や訓練といった人的資源管理のためといった項目が減少している。逆に増えているのは、文書整備や解雇など法規制に対応するための項目が多い⁽⁶⁷⁾。

人事考課に与えた法規制の影響の強さは、先行研究のすべてが指摘していることであり、調査を行ったテイラーや、ローチャーらにとっても、その影響を知ることが調査のひとつの目的であった。しかし、テイラーらの調査が、人事考課手法を一方向的と双方向的に分けているように、調査の一番の関心事は、一方向的人事考課から双方向的人事考課へという流れを明らかにするこ

とであった。ところが、調査結果によれば、逆に一方向的人事考課手法が増加している。その原因は、やはり法規制が大きかったにせよ、それだけでこの調査結果を説明できるであろうか。

人的資源管理思想は、長い流れの中で見ると、上から下への一方向の管理から、上下の意思疎通をはかり、能力開発もおこなうという双方向の管理へと移行してきた。上記の調査結果のみからこれが、1980年代になって急に止まったと、簡単に結論を出すことは出来ない。報酬決定や、フィードバックの増加は、人事考課結果を報酬に結びつけたり、結果を本人へ伝えるなどの、動機づけや、能力開発に利用していることを表していると考えられることも可能であるからである。このように、調査結果からは、双方向性を備えた人的資源管理が続いていたと見ることもできる。そこで、次節では、人的資源管理思想と人事考課に影響を与えた要因の分析をすすめる。

第2節 人事考課に影響した要因

人事考課に影響した要因を考える上で、まずその法規制の背景にある公平性の要求について考える必要があるであろう。その公平性の基盤となっているのが人的資源開発である。1960年代に広まった人的資源開発には様々な面があるが、ここでは人事考課と関係のある公平性と教育・能力開発の二つについてだけ扱う⁽⁶⁸⁾。人的資源開発を支える公平性と教育・能力開発の二つの柱と、それに関連する二つの要因を取り上げる。

人的資源開発の一つ目の柱は、公平性の要求である。雇用面では差別をなくすための法律、公民権法第七篇が1964年に成立し、雇用機会の均等を実現するための連邦政府の機関も設置された。1972年に公民権法は改正され、対象となる企業の数が増加し⁽⁶⁹⁾、公務員や教師も保護の対象となった。そして政府機関から、従業員の選抜方法に公平さを求めるガイドラインが出されたり⁽⁷⁰⁾、公民権法にもとづいて人事考課の結果を争う訴訟が起こったことから、人事考課についても裁判の対象となった⁽⁷¹⁾。

企業は訴訟費用の高額さや、裁判沙汰になることによる社会的影響から、訴訟対策をする必要性を感じるようになっていった。そのため、前章でみたように人事考課の評価基準を明確にし、またその基準が職務に関連があること（職務関連性）を保証することが、裁判結果の分析から敗訴しないための条件として指摘された。また、人事考課の結果を本人が知らされていない場合、裁判において差別的と認定されたため、人事考課の結果を本人に通知（フィードバック）し、文書でその内容を保存することも、裁判に備えるために実施されるようになった。このように公平性を実現するための法律の成立、行政機関の働き、そして裁判が、人事考課の目的や手法にも影響を与えたのである。

雇用面での公平性の要求は、教育面では教育機会を均等に与えることにつながる。教育機会の増加、そして高等教育の普及も、人的資源開発にとって大切であり、また人事考課に与えた影響も大きいための二つ目の柱は、教育の高度化とそれに伴う処遇観の変化をとりあげる。

処遇の基準に関して、管理職、専門・技術職といったホワイトカラーは、独特の基準を求めていたと考えられる。彼らは、職業につく前に自らの専門を何にするかを選択し、その職業に就くために必要な教育を受けた上で、それをいかす仕事についている。このような人々は、勤続年数による処遇ではなく、自らの専門性と関連した基準による処遇をその職業の性質から受け入れたのではないであろうか。勤続年数は、経営者の恣意（しい）の入り込む隙間のないその点ではすぐれた基準である。しかし、仕事につく前だけでなく、仕事をしながらも専門性を高めようとする人にとっては、自らをより高めるために、フィードバックが必要である。そこで、このような職種には人事考課の結果を、それが高い評価であろうと低い評価であろうと知ることに意味がある。また、自らの専門性を自己選択しているがゆえに、評価を報酬に結びつけることは動機づけになる。職務関連性のある基準による処遇差を受け入れる基盤が、このようなホワイトカラーの仕事の性質上備わっていたとみることができるであろう。

つまり、専門家としての評価を期待することが、フィードバックを期待し、動機づけの重視へとつながり、それゆえ職務関連性のある基準による処遇差もあえて受け入れることにつながったと考えられる。この職務関連性を保障するという側面は、企業が雇用差別訴訟で勝つために人事考課制度を整えたことにも関連している。しかし、訴訟対策だけではなく、評価基準を明示したり、結果を本人へ公開するといった手続きの保障も、評価への信頼を増すことにつながった。

さらに評価への信頼性を増したものとして、人的資源管理思想の変化と評価技術の進歩があげられよう。人事考課の手続き面の整備には、人的資源管理思想の変化も関連している。

人的資源管理思想の流れは、大きく見れば科学的管理から人間関係論、行動科学へと変化してきた。人的資源管理の双方向性の流れを人事考課へと持ち込んだのは、マクレガーであった。彼は上司の役割は部下を一方的に評価することではなく、部下のカウンセリングおよび技能をのばす相談にのることであると考えた。そして従来の上司が部下を正確に評価できるという前提をくつがえし、上司も一人の人間として評価することに不安を感じると指摘した(McGregor, 1957, pp.89-94)。その上で、目標による管理を提唱し、双方向性が広まる理論的根拠を作ったのである。

目標による管理が可能となったのは、それを支える技術面での進歩の成果でもある。職務分析が1960年代より普及しはじめ、職務に基づいた働きぶり（パフォーマンス）評価を細かく行えるようになった。その方法はまず、定型化しにくいホワイトカラーの職務を分析し、職務記述書を作成する。この職務記述書を作る目的は1950年代には新規従業員の募集選択などであったが、職務を短文で説明するだけの職務記述書では、MBOには不十分であり、結果を重視した内容のものが必要となった(Klingner, 1979, pp.245-247)。1960年代には職務記述書に「パフォーマンス基準」が追加されるようになり、仕事の内容に即し、目標管理のための目標設定に利用可能な、結果に重点をおいたパフォーマンス基準が作成されることとなった(Widdop, 1970, p.18)。職務に基づく評価のための方法が確立されていったのである(山田, 1984, 58 ページ)。なお MBO の改善に付いては次章でより詳しく述べる。これら職務分析、人事考課ともに1960年代以降80年代に入ってから、一貫して普及し続けた(Lazer, 1977, p.243; Dobbin, Sutton and Meyer,

1993, p.412. 前章の図を参照のこと)。しかし、1980年代に入ってからのも共和党政権は差別禁止に熱心ではなかった(Blumrosen, 1994, p.245)ため、政府による法規制以外にも普及させる要因があったといえるであろう。

人事考課に影響した最後の要因として、産業構造の変化とそれともなう労働市場の変化を考える。ブルーカラーの割合はホワイトカラーと比べて減少してきたが、その一因は製造業が工場を海外へ移転したことにある。さらに海外だけでなく、アメリカ国内でも工場が北部から南部へと移された⁽⁷²⁾。

このような産業構造の変化により、専門的職業につく人が必要とされていた。サッセンによると、1977年から80年の間にニューヨーク市のホワイトカラーの雇用は総計で17%増加し、なかでもコンピュータサービスや、経営コンサルタントなどの職種が特に増加した。成長した産業の中で、高賃金で社会的地位の高い職種は五分の二を占めていたとされる。工場移転の結果、経営管理機能がニューヨークなどの都市へと集中した(Sassen, 1988, p.152; 邦訳 211 ページ)。

一方、高い教育を受けても、それに見合った仕事につけない人も増加した。教育水準の上昇ほどは、それを必要とする仕事の数は増加しなかった⁽⁷³⁾。そのため以前は教育期間が短い人が行っていた仕事に、高等教育を受けたものがつくことになった⁽⁷⁴⁾。高い教育に見合った専門的職業と、何ら専門性を必要としない仕事、そのいずれについても、それぞれの職業にあった人的資源管理が必要となり、ホワイトカラーをひとつのまとまりではなく、分けて考える必要性が出てきた。次節では、ホワイトカラーの分化などの要因が人事考課にどのように影響したかを考察する。

第3節 調査結果の再検討

ホワイトカラーの分化によって、管理対象としてのホワイトカラーがひとつではなく、複数に分かれてきたと考えられる。そこで、人事考課手法を調査する際に、対象を分けているデータをみることにする。

1977年のカンファレンス・ボードの調査からは、管理職の階層が上になるほど、MBOが使われる割合が大きいことがわかる(Lazer and Wilkstrom, 1977, p.22)⁽⁷⁵⁾(表4参照)。

表4 対象をわけた人事考課手法調査(1977年)

	MBO	エッセイ	評定尺度法	BARS
下級管理者(チーフ、職長)	40	37	17	9
中級管理者	53	37	16	8
上級管理者(CEO、社長)	63	36	10	9

注 単位は%。

出典 Lazer and Wilkstrom, 1977, p.22 (山田, 1983,p.36)より作成した。

次に、1990 年に実施された大企業に対する調査では、ノン・イグゼンプトと専門職、管理職（いずれもイグゼンプト）ごとの違いがわかる⁽⁷⁶⁾。これによると、ノン・イグゼンプトは評定尺度法と MBO が約三割ずつ使われている。イグゼンプトには、MBO が七～八割であるから、両者の差は歴然としている（Thomas and Brets, 1994, p.29）。

表5 対象をわけた人事考課手法調査（1990 年）

	MBO	評定尺度法	BARS	その他
専門職(イグゼンプト)	70	23	NA	7
管理職(イグゼンプト)	80	16	NA	4
ノン・イグゼンプト	31	32	14	23

注 単位は%。

出典 Thomas and Brets, 1994, p.29 より作成した。

これらの調査から、ホワイトカラーを、イグゼンプトとノン・イグゼンプトに分けて、それぞれに異なる人事考課手法を用いているといえるであろう。第2節でみたローチャーとティールの調査も、イグゼンプトとそれ以外に分けて実施されれば両者の差が出たのではないであろうか。調査を実施する際に、実態を反映できるような項目の設定と集計がなされなかったために、トレンドを見誤ることにつながったのではないかと考えられる。

上記の調査からも、イグゼンプト用にもっともよく利用されているのは MBO であることがわかる。これに加えて、次に述べる調査からもイグゼンプトに MBO がよく使われていることがわかる。1989 年のアメリカ労働省の調査では、MBO を管理職には 72%、専門職には 67% 利用しているのに対して、事務職には 51% と差がある（笹島, 1995, 49 ページ）。また、イグゼンプトには MBO を使う傾向がワイアット社の調査でも出ている。この調査ではフォーチュン百社のうちの五社にインタビューを行い、そのうち四社はイグゼンプトに MBO を利用していた。残りの一社は、数種類の人事考課プランがイグゼンプト用にあり、MBO はその数種類のうちのひとつであった(Milkovich and Wigdor, 1991, p.108)。

MBO が双方向的であることはこれまでも述べてきた。イグゼンプトには時間も手間もかかる MBO を用いても、十分にそれに見合った成果が上げられるため、この手法が普及してきたのであろう。

しかし、表5からも明らかなように、依然としてノン・イグゼンプトには評定尺度法もよく使われている。評定尺度法には、評価が主観的になりやすいという欠点が指摘されてきた。また古くからある一方向的人事考課手法である評定尺度法が使われているということは、ノン・イグゼンプトに対しては双方向性は重視されていないといえるのであろうか。

しかし、名称は同じ評定尺度法であっても、その内容は変化してきている。特に法規制や訴訟の影響によって、手続き面の改善が進んだため、評定尺度法であっても、職務に関連した基準と、

手続き面の保障（基準の明示と結果の本人への公開）がすすんだため手続き面での改善がみられた。

評定尺度法の基準に主観的になりやすいトレート(特性)⁽⁷⁷⁾だけでなく、行動例を加味するという改定が行われたり（Talyor and Zawacki, 1984, p.72）、エッセイと組み合わせるなど（Teel, 1980, p.297）評定尺度法による評価も改善されてきている。なによりも前節で述べたように、職務記述書を整備したことが、職務に関連した評価につながっている。また、職務記述書の作成に従業員が参加することも、双方向性を示している⁽⁷⁸⁾。

手続き面での整備がすすんだ指標として、結果の本人への通知が普及した点も大きい。継続した調査ではないが、1985 年では 79%、1988 年には 89%がインタビューを通じて結果を伝えている（Bernardin and Klatt, 1985, p.81; Locher and Teel, 1988, p.140）⁽⁷⁹⁾。1996 年の別の調査では、91%がフィードバックを行うと回答している（Smith, Hornsby and Shirmeyer, 1996, p.11）。

ノン・イグゼンプトに評定尺度法が利用される理由は、何をもって評価するかがイグゼンプトとは違うことにも由来していると考えられる。管理職は利益、売り上げ、コストなどで評価され、専門職は、身につけている技術や専門知識で評価される。これに対し、ノン・イグゼンプトは出勤や、仕事の量と質によって評価される（Brets, Milkovich and Read, 1990, p.10）。このような違いが、評価手法の違いにもつながるのであろう。

そこで、1970 年以降のホワイトカラーに対する人事考課のトレンドは以下のようにまとめることができる。まずホワイトカラーの人事考課は、職種や階層によって異なる手法が用いられる。イグゼンプト（管理、専門・技術職）には MBO が圧倒的に多く使われる。ノン・イグゼンプト（事務員など）には評定尺度法も使用される。次に、イグゼンプト、ノン・イグゼンプトともに、職務分析の普及や人事考課の運用面での変化から双方向性が保たれている。ゆえに、評定尺度法のように古くから使われてきている手法であっても、運用面で手続きの保証が進んだため、一方的とはいえなくなってきた。イグゼンプトとノン・イグゼンプトではよく使われる手法は異なっても運用によって、どちらも双方向的管理が行われていると言えるであろう。

おわりに

ホワイトカラーの人事考課制度に影響した要因として、法規制も非常に大きく、このことは先行研究でも繰り返し指摘されてきた。しかし、従来の研究はイグゼンプトとノン・イグゼンプトを分けて考えられておらず、1990 年代に入っても両者がまとめて論じられている⁽⁸⁰⁾。このため調査結果を単純に比較すると 1970 年代よりも 1980 年代は双方向的人事考課が減っているように見えたのである。

しかし、本章では人的資源管理思想の流れに即して分析することによって、双方向性が消えてはいないという結論に達した。イグゼンプトとノン・イグゼンプトのいずれについても運用まで含めれば、双方向的である。またイグゼンプトは MBO が用いられる事が多く、人事考課の評価基準作成時から評価決定に至るまで従業員の意志が反映されるため、双方向性はやはり欠かせない。

アメリカの調査や研究において、ホワイトカラーをイグゼンプトとノン・イグゼンプトに分けて実態を把握すべきことが意識されてこなかったことは、非常に不思議である。その理由は、実態調査が盛んに行われ出した時期と、管理職が人事考課の対象として組み込まれた時期と、そしてMBOという新しい手法が普及した時期が重なったことではないだろうか。MBOが開発され、それが普及する際に、改良が加えられ、特に管理職や専門職にとって有効であることが示されるようになった。この点が、調査を行うものにとって明確に意識されていなかったため、調査の設定時、また集計時にイグゼンプトとそれ以外とを分ける工夫がおこなわれなかったのであろう。また、法規制の影響があまりに大きかったため、その要因を重視しすぎたことが、ほかの要因を丁寧に分けることを妨げたとも考えられる。

法規制の影響力の大きさは、企業が訴訟対策のために人事考課制度を整備していったことが、訴訟対策にとどまらない効果を生んでいたことから指摘できる。これは、法規制の背景が公平性の要求であり、その基礎となっているのが人的資源開発であると考えれば容易に説明できる。企業が人事考課結果を本人に通知し、フィードバックによって能力開発に利用するようになったことは、手続き面で公平さを実現するだけにとどまらない。通知された結果からどのような能力に秀でているのか、あるいはどのような能力を今後伸ばせばよいのかを従業員は知ることができる。1970年代以降のアメリカの人事考課は、このような公平性の要求にこたえつつ、能力開発にとっても効果的なものであった。法規制以外の要因を分析の対象とすることは、このような効果を評価することを可能にするという意味で重要であるといえるであろう。

人事考課結果の本人への通知は、通知された従業員の反応からさらなる透明性実現へと変化を生むことになる。次章ではこの点について論じる。

第4章 人事考課におけるコミュニケーションの役割

はじめに

評価制度としての人事考課には、公平性や透明性の観点で適正な運用が行われなければならない。なぜなら運用のプロセスが従業員の納得性を損なうものであっては、制度そのものがいかに優れていようと人事管理を効果的に行うことは難しくなる。人事考課は、個人の業績と給与の関連を決める上で欠かせない。

本章では、アメリカにおける二つの人事考課手法の開発、改定過程を通じて、透明性の実現への二通りの道を示す。これを通じて人事考課がどのようにコミュニケーション・ツールとしての役割を果たすのか明らかにする。このために、なぜ特定の二種類の人事考課手法を取り上げるのかをはじめに説明しておく。前章で述べたようにアメリカではホワイトカラー・イグゼンプトには圧倒的に MBO(Management by Objective、目標管理。以下 MBO と記す)が利用されている。イグゼンプトとは、公正労働基準法の割り増し賃金規制の適用が除外される職種で、管理職や専門職の従業員のことである。イグゼンプトではないホワイトカラー社員(ノン・イグゼンプト。典型的には事務職をさす)と、ブルーカラーには、月給ではなく時給を週単位で支払われることが多い⁽⁸¹⁾。これらの社員には、評定尺度法という人事考課手法が主に用いられている。前章でみたように 1990 年の調査⁽⁸²⁾では、イグゼンプトの管理職には、MBO が 80%、評定尺度法が 16%用いられている。これに対し、ノンイグゼンプトでは MBO が 31%、評定尺度法が 32%用いられている(Thomas and Brets, 1994, p.29)。MBO と評定尺度法は代表的な人事考課手法であるが、透明性の実現過程が異なっているため、それぞれを別個に取り上げる。

第1節 MBO—手法による透明性の実現

MBO は開発当初からコミュニケーションの役割を担うものであった。コミュニケーションを人事考課に取りこむ方法は、1950 年代のアメリカで開発された。それ以前は、上司が一方的に評価を行う手法が一般的であったことへの批判から、上司と部下とのコミュニケーションを重視

するアプローチが生まれ、人事考課の手法として確立された。これがMBOである。

MBOとは、客観的目標を設定し、それによって評価を行う人事考課手法である⁽⁸³⁾。1957年に、マグレガー(D. McGregor)がそれまでの人事考課を批判しMBOを人事考課に用い、新たに双方向性を重視するアプローチを推奨した。彼は、管理職が従業員を正しく評価できるというそれまでの仮定に疑問を投げかけ、管理職と従業員がともに評価基準作成や評価決定に参加することを提案した。MBOの重点は評価結果を下すことそのものではなく、従業員の能力を伸ばすよう管理職が助言指導を与えることであった(McGregor, 1957)。

実際のMBOを行う手順を、マグレガーは以下のように述べている。まず、部下が自らの職務の特徴を明確に記述する。それは会社が作成した公式の職務記述書だけでなく、職務を行う本人が記述するのである。この部下の作成したものを、上司と合意するまで話し合い、修正する。次に部下は一定期間、例えば六ヶ月間の自分の「目標」を設定する。その目標を達成するための行動についても検討し、再び上司と納得するまで話し合ったうえで修正する。設定した期間が終わると、目標を達成したかどうかまず自己評価する。その際、できるだけ実際のデータをあげて具体的に記述する。そして上司とのインタビューを通じて、自己評価を検討し、次の期間の目標再設定を行うのである(ibid., p.91)。

この手順からわかるように、MBOは評価する過程で話し合いをしなければ先へ進まない、コミュニケーションを重視した手法である。MBOを人事考課に利用するにあたっては、職務の内容を明らかにしなければならないが、そこで必要となるのが職務記述書である。通常は職務分析を通じて、職務記述書を作成し、職務が明確にされる。しかし当時の職務記述書は、MBOで使えるようなものではなかった。1950年代までは、新規従業員の募集選抜、評価、賃金の管理などの目的で作成されていたが、管理職用には職務記述書を作成することはまれであった。仮に作成された場合でも、職務間関係の明確化や、組織内の給与構造の基礎を確立する目的であった(Bennet, 1958, p.36, 邦訳 65 ページ)⁽⁸⁴⁾。MBOを使って、話し合いによって目標を設定するためには、職務記述書を新たに作る必要があったのである。

そして職務記述書だけでなく、それに「パフォーマンス基準」(Performance Standards)を追加し、目標設定に従業員がかかわることによって動機づけを効果的に行う工夫が実施された。なぜならMBOは実際に運用する上で目標設定を個人に要求するため、あいまいな目標設定では時に従業員を自己否定に陥らせるなど圧力をかける危険性がある(Levinson, 1970, pp.125-126)。本来は、個人に動機づけの機会を与えるものであるのに、それがゆがめられるのを防止するために、職務中心のパフォーマンス基準が作成された。例えば「顧客からの不平の電話が、サービスコールにかかってくる電話の5%以下であること」という基準は、「この職務につく人物は、協力的で、頭脳の回転が早い」という記述のみよりも現実的である(Enell and Haas, 1960, p.16)。このように、できるだけ目標を具体的にする努力が行われたのである。

職務記述書にパフォーマンス基準を追加し職務を明確にする改善は、アメリカ経営者協会(American Management Association)のキャンペーンによって広められた。1950年代までは、個人の特徴や性格による評価が行われていたが、かわりに目標に基づく客観的な基準を評価基準

として用いるよう、セミナーや会議などで呼びかけたのである。アメリカ経営者協会によるパフォーマンス基準の作成を進めるキャンペーン(Standards of Performance Movement)は、主要企業の何千何百という管理職がそのセミナーに参加したことから強い影響力を持っていた。これが1950年代後半から60年代初頭のMBOの普及への道を開いたのである(Odiorne, 1979, p.11)。

もちろん、職務記述書作成やパフォーマンス基準追加だけですべての問題が克服できたわけではない。他にも問題として結果重視になること、目標が短期化すること、個人の能力開発が軽視されるなどがあげられる⁽⁸⁵⁾。しかし、未解決の問題があるものの、MBOは批判を受けて一定の改善が加えられたことで普及し得たのである。

さらに、MBOが普及した背景には、人的資本理論(Human Capital Theory)と人間関係論から発展した行動科学(Behavioral Sciences)を理論的基礎とする人的資源(Human Resources)の概念がある(岩出, 1989)。この概念を基礎に、1960年代欧米で問題となっていた労働過程における「疎外」を解決し、従業員の職務満足を実現させることが人事管理に求められた。MBOは従業員自身に仕事の目標設定や評価に参加させることで、又上司と部下間の意思決定の権限を一部部下にも認めることで、人的資源管理の概念を実際の人事管理行為として実現させたのである。

MBOはその方法自体が、コミュニケーションを必要とする。しかしMBOのような人事考課手法以外にも、人的資源管理概念の影響から運用によってコミュニケーションをとるように変化が生じた。部下に対して評価結果を知らせる運用がとられたことから、もともとはコミュニケーションを必要としていなかった評定尺度法についても、MBOとは異なる透明性実現への変化が生まれた。

第2節 評定尺度法—運用による透明性

評定尺度法とは、数字などで基準が示された評価尺度の上に、評価を記す人事考課の手法である。評価基準ごとに、直線上にチェックをする図式評定尺度法と、評価結果の数字のみを書く方式などがある(図4を参照)。1920年代に開発され、設計のコストが少なくすみ、視角的で理解しやすいことから広く普及した。

図 4 評定尺度法の例

例1							
協調性:	1	2	3	4	5	6	7
	低い						高い
例2							
協調性:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
	常に協調的		通常は協調的		時により協調的		ほとんど協調的でない
例3							
協調性:	上司、部下、そして(あるいは)同僚と共通の課業の目的のために協力する能力と意志。						
	平均以下: 1-5						
	平均: 6-10						
	平均以上: 11-15						
	評価: <input type="text"/>						
	コメント:						
	<hr/>						
	<hr/>						
	<hr/>						

出典 Carroll and Schneiner, 1982, p.104をもとに作成した。
 注 例3は評定尺度法とエッセイを組み合わせている。

評定尺度法は、評価結果を本人に通知することは、必ずしも必要ではなく、評価結果を上司と人事管理スタッフのみが利用するという運用も可能である。ところが、本人への通知を進める運用が行われる中で、新たな課題が生じた。分布制限(Forced distribution)をめぐる課題である。

分布制限の手順は、これが広まるきっかけを作ったとされるティフィンの説明によると、以下の通りである。五段階のスケールの場合、上から 10-20-40-20-10%というように、分布をあらかじめ定めておく。そして社内のすべての評定者が同じ分布の割合を用いる。この原則は、企業内で評価者の訓練を行う際に指示される。このような分布制限を行うメリットは、評定者が低い評価をつけるのをためらう気持ちを、分布の割合が決めることで和らげることができる。また、異なる職務間での評価の比較がしやすくなる利点もある(Tiffin, 1950, p.18)。これらのメリットがあるため、分布制限によって正規分布にあわせるよう評価者に訓練が行われた(Schuster, 1972, p.10)。

実際に分布制限は、かなり多くの企業で行われており、1984 年の調査によると、約半数の企業が行っていた(Peck, 1984, p.20)⁽⁸⁶⁾。

そもそも分布制限は、エラー排除の効果が期待されていた。ハロー・エラー(評定者が被評定者の強烈な印象や局部的印象に幻惑されることから来る誤り)、寛大化エラー(評定者が評定結果に対する批判を恐れるために生じる誤り)の排除が重視されたのである。

だが分布制限を行うことがエラーの排除に本当になるのかについては疑問がある⁽⁸⁷⁾。評価が高い方に偏るのは、エラーの結果であるのかそれとも実際に従業員の分布が上に偏っていると考えられるのかにも、議論の余地がある。従業員は入社時に選抜されており、一定水準以上の能力者の集団である。また、部署ごとに人数が少ないことから、正規分布に必ず従うとは言えない。実

務上、正規分布にあわせるだけでなくゆがみのある分布にあわせる方法も考案されているのである (Ghiselli and Brown, 1955, p.100)。

エラーの排除方法として分布制限が適当なのかどうか、そしてどのような分布が正確であるかの問題に決着をみていないが、大企業へのアンケートの結果では、図五のように、企業での実際の評価分布の平均値がどの職種でも高い評価(図では右が高い評価)に偏っている。それだけでなく、図6のように企業が望ましいと考えている分布も高い方に偏っている⁽⁸⁸⁾ (Bretz, Milkovich, and Read, 1990, p.71)。このことから約半数の企業が分布制限を行っているとはいえ、釣り鐘型の正規分布にあてはめているわけではないことがわかるであろう。

図 5 実際の分布の形状

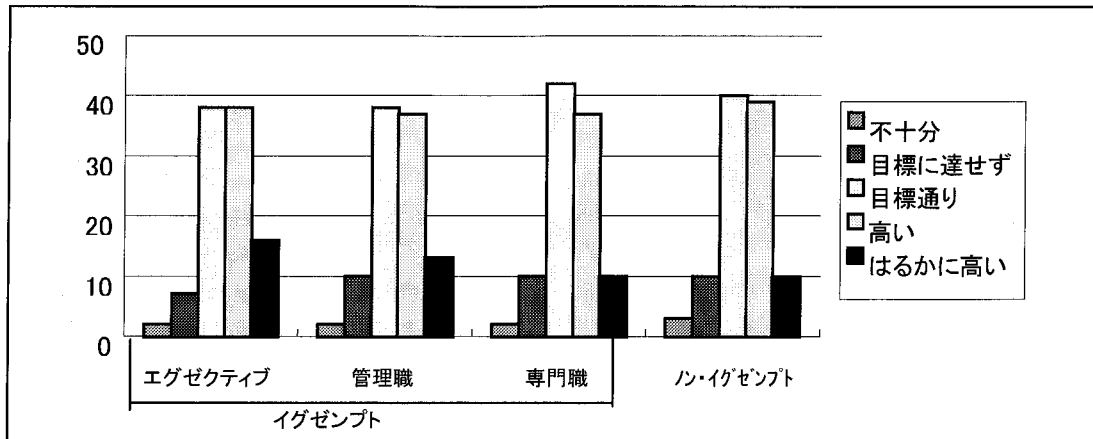
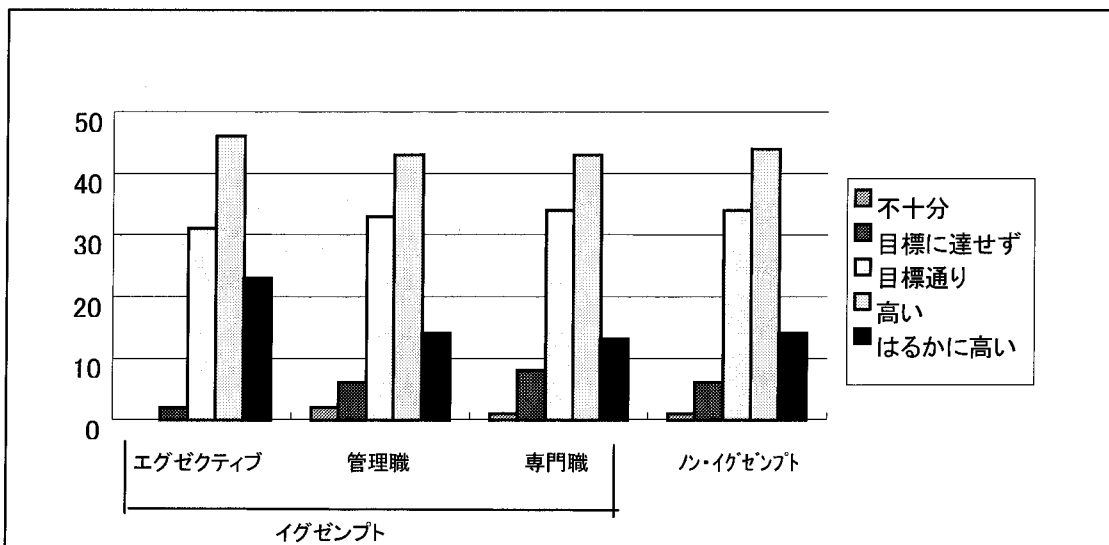


図 6 望ましいと考えられている分布の形状



出典 図5、図6ともに Bretz, Milkovich, and Read, 1990, p.71.

この分布の偏りの理由を探るために、人事考課制度を変更した企業の三つの事例を見てみよう。

ゼロックス社(Xerox)では、1983年に人事考課制度を改定した。それまでは五段階評価を分布制限していたが、これには従業員と管理職の両方から不満がでていた。その不満とは、評価の95%が3または4の評価に集中し、4よりも低い評価を受けた人は自分を二流であると考えたこ

とである。さらに年一回の評価は、フィードバックが不十分であり、従業員に不満を生じさせた。

そこで、ゼロックス社の新しい制度は五段階の評価をなくし、評価結果を数字ではなく文章によって伝える形にした。数字による1から5の評価は、評価に関する話し合いが数字のみに終始してしまっていた。評価結果の話し合いを十分に行うため、評価方法を見直したのである。(Deets and Tyler, 1986)。

バイオ技術・化学薬品のサイアミド社(Cyamid)では、1984年に制度の改定が始められた。CEO(最高経営責任者)が変わり、それまでの企業文化を変えるために、百万ドルの予算が投入され「労働生活の質を良くするプロジェクト」が立ち上げられた。人事考課制度の改定はこのプロジェクトの中で行われた。制度の改定は全社一度にではなく、薬品研究部門の11,500人だけに、まず適用された。

旧制度では上から20%、40%、40%に分布制限し、その評価で昇給も決められていた。しかし、研究職からは分布の割合によって評価が決まることに対する不満がでていた。具体的な声を拾ってみると、「ほかの人が高い評価を受けると、高い評価をつける人を順番に変えていくため、私が高い評価を受ける順番がくるまで良い評価が受けられない。あれはくだらない数合わせだ。上司も私もできるだけ評価の話し合いをさっさと済ませようとしている。正規分布にあわせて予算をオーバーしないようにしているのはわかるが」など、痛烈な批判があったことがわかる。

サイアミド社の新制度では分布制限を廃止した。評価は三段階になり、G(良い)、E(例外的に良い)、U(不十分)の三種類で、GとEは昇給を受けられる。実際の評価結果はEとUの人はほとんどいないか、ゼロのこともあった。二年間、薬品研究部門だけにこの制度を導入した結果、特に博士号をもつような高度の専門職社員が新制度を高く評価した。これは金銭的報酬よりも、プロフェッショナルとしてのプライドが動機づけにつながったためと考えられる。その後、新制度は全社に導入された(Gellerman and Hodgson, 1988)。

フォード社でも、分布制限が廃止された。旧制度では九段階の評価を正規分布になるよう分布制限していた。しかし、だれもが平均よりも低い評価をされたくないため、平均以下の人は良い評価を得ようと努力しすぎ、それがチームワークを壊す原因となっていた。また平均より低い評価を受けた人がそのショックから立ち直るまでの間、仕事の質が低下するという問題も起きていた。

そこで、新制度では評価の段階を九段階から三または四段階に減らし、正規分布にあわせる分布制限をやめた。また評価結果を従業員本人に公開した。加えてチームワークをよくするため、管理職は、教育訓練のカウンセラーとしての役目を果たすこと、及びチームの一員として一緒に働くよう求めることになったのである(Scherkenbach, 1985)。

以上の三社の事例は、分布制限を廃止・変更した例である。これら以外の企業でも、医薬品大手企業メルク社(Merck and Co.)では評定尺度法を使って分布制限を行っていたが、サイアミド

社同様、分布を正規分布にあわせるのを廃止した(Wagel, 1987)。石油会社リーディング・アンド・ベイツ社(Reading and Bates)では、評定尺度法を使うが、文章による評価も組み合わせて利用し、その結果を従業員訓練に利用するようになった(Woods and Dillion, 1985)。

これらの事例から、人事考課制度は従業員に結果を通知するようになって、分布制限への不満が従業員からあがり、その結果分布制限の変更を迫られたことがわかる。コミュニケーションが活発になったことが、さらなる分布制限の廃止という変更を生じさせたと考えられる。分布制限の廃止や変更を行った企業は、現実問題として分布の割合が決まっていることによって従業員のモチベーションに悪影響が出ることに対応して、人事制度の改定を行っていると思われる。

第3節 透明性確保の効果

運用による透明性の確保はどのような効果をもたらしたのであろうか。

一つ目の効果は、モチベーションを高める効果である。分布制限を用いていた当初の理由はエラー修正手段であった。しかし分布制限を廃止し、偏りがあっても放置するのは従業員の仕事の成果が実際に高い方へ偏っているためで、それを修正することが、かえって正しい評価をゆがめることになると考えられたと見ることができる。

分布制限を廃止した企業の例では、サイアミド社の薬品部門研究職のように仕事の評価が困難な職種について、無理に評価上の差をつける必要はないとの判断から廃止されたのではないであろうか。強制的に分布割合を決めることが、差がない従業員間にも差をつけることに繋(つな)がり、モチベーションを阻害する危険性が生まれてくる。この危険を回避し、高いモチベーションを必要とする職種に対する人事考課を効果的に行う一つの方法が「あえて差をつけない」であることを示していると考えられる。

一方、自動車会社ではチームワークの重視が制度変更の最も大きな理由としてあげられている。このチームワーク重視には、日本的経営の影響があると考えられる。アメリカでは、伝統的に現場でのコミュニケーションは活発ではなく、上司の指示が部下に伝えられていればそれで良かった。この方針を見直し、部下の職務に対するコミットを高める必要性が意識されるようになったのである。

従業員に求められる姿が指示に従順に従うだけでなく、積極的に意見を発信するものへと変化したことが、コミュニケーションを重視する真の理由であろう。そして、コミュニケーションを通じて人的資源開発の効果を発揮させるには、モチベーションを重視せざるを得ない。

従業員のモチベーションを考えた場合に重要なことは、人事考課の結果を知った本人に対する影響である。昇給が正規分布に調整される場合、従業員は昇給を断られるというショックをうける。さらに、この結果を知ったことが、モチベーションを阻害するという効果をも生じさせてしまう(Levinson, 1976, p.31)。このマイナスの効果を避けることが、より重要視されたのである。

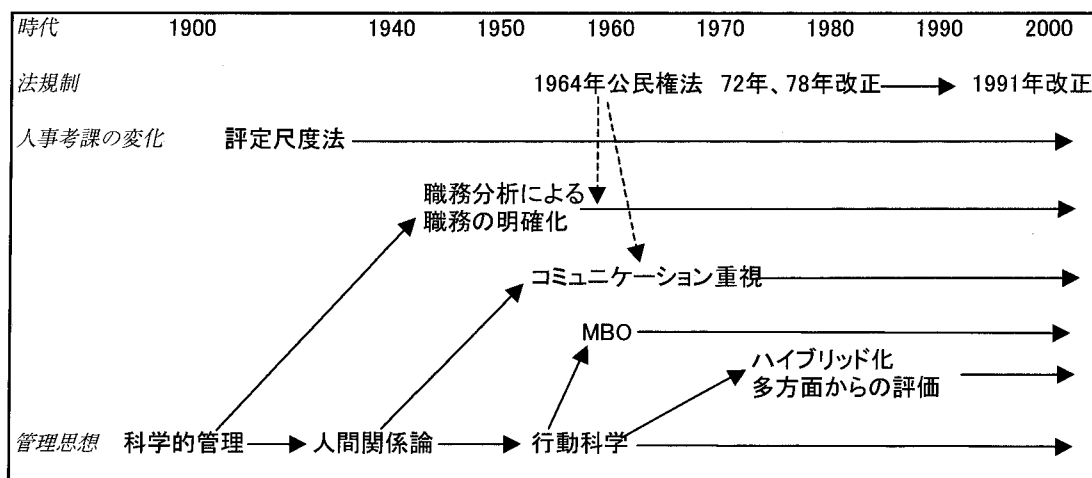
モチベーションを高める効果があった透明性の確保は、分布制限の見直しという運用の手直しがあつてようやく実現したのである。

二つ目の効果は、雇用差別訴訟対策である。1964 年公民権法第七篇の制定や 1970 年代以降も続いた雇用差別裁判の多発が、企業に人事考課制度を見直させた。この点については既に第 2 章で述べたとおりである。要点をくりかえすと人事にかかわる裁判のなかで考課結果が本人に通知されていなかった場合、企業側に不利な判決が出るが多かったため、人事考課結果の本人への公開が進んだ。透明性を確保することが企業を訴訟から守り、対外的なイメージを高めることにも役立ったのである。

これらの効果の背後にあるのが人的資源管理思想の普及である。伝統的な人事考課は、従業員が求められる評価基準と比較してどの程度働いたかを評価し振り返るものであった。これに、定期的に業績を評価するだけでなく、パフォーマンスを改善し、さらに将来の改善へと繋(つな)げるという要請が付け加わったのである(Anderson, 1996, p.199)。つまり、従業員の能力を伸ばすという人的資源開発の役割が人事考課に加わった。これらの要因を図示したのが図 7 である。

これらの効果を生みだし、人事考課を通じてのコミュニケーションを促進された。

図 7 人事考課と変化要因



出典: Devries, et.al, 1986, p.112を参考に筆者が作成した。

おわりに

人事考課においてコミュニケーションを重視した結果、MBO が誕生し、評価尺度法の運用にも見直しが行われた。MBO は評価方法そのものがコミュニケーション推進を含んでいたのに対して、評価尺度法は導入後に運用される中で評価される側の意思が反映される形で改定が進んだ。結果としてはどちらもコミュニケーションを通じて、モチベーションを高めることに貢献していったのであるが、その過程が大きく異なっている点に興味深い。

成果主義を成功させる要素として、従業員の納得を得ることの大切さははじめにも述べた。

これをどのように実現させていくのかについて、従業員のタイプごとに異なる点に注意が必要である。裁量度の高い仕事につく人を管理する場合に評価過程のコミュニケーションが欠かせない。それだけでなく、定型的な仕事の場合にも評価結果を知らせることによる従業員の反応も考慮して運用していかなければならない。このためには、正規分布にあてはめるような分布制限を行うことを見直さなければならない。

本章では、1950年代以降の人事考課がコミュニケーションを重視する形で変更されてきた過程を考察したが、この傾向は今後も続くと考えられる。人事考課のトレンドは、数種類の手法を組み合わせるハイブリッド化が進み、複数者が評価し、部下や同僚も評価を行うなどの工夫が新しい手法を生み出している。これも、上司と部下のコミュニケーションを円滑にしようとする文脈上でとらえることができる。これまでの変更の過程を検討することで、モチベーションを重視したコミュニケーションの促進こそが、透明性が高くより効果的な人事考課を行うために必要であることがわかるであろう。次章では、透明性の高い人事制度の企業業績への影響を調べるうえでの課題を考える。

第5章 人事制度変更と企業業績の評価

一戦略的人的資源管理論のアプローチを利用して

はじめに

透明性の高い人事制度を持つ企業がそうでない企業よりも高い業績をあげることを示すには、人事制度と企業業績の関係を調べる必要がある。この目的のため、企業実績に及ぼす影響を人的資源管理施策との関連でとらえるにあたり、戦略的人的資源管理論の視点を用いると、有益な示唆が与えられると期待できる。そこで本章は、戦略的人的資源管理論の実証面に注目し、人事制度の変更が企業業績に与える影響を測定するための調査課題を提示することを目的とする。このために、まずこれまでの調査研究を簡潔にまとめた後に、それらに不十分であった点を指摘する。その上で、今後の調査研究に必要な要件を提示することとする。

第1節 これまでの戦略的人的資源管理研究

戦略的人的資源管理研究の例として、まずケース・スタディによる研究を取り上げる。シューラーとジャクソン(Schuler and Jackson, 1987)は戦略を三つのタイプに分けてケースの分析を行っている。以下で詳しく見るように、それぞれの戦略ごとに異なる人的資源管理が行われ、期待される戦略の結果も異なっている。そこでまず、戦略の違いによる人的資源管理の違いを見てみよう。

I)イノベーション戦略

イノベーション戦略では、従業員は幅広いスキルを身につけ、より多くの責任とリスクを負うことが期待される。企業はイノベーションを活発にすることで競争力をつけることを目指すため、クリエイティブな行動をとれる人、長期的視野を持つ人、協調行動が取れる人など高いスキルを持った個人を採用する。そして組織に対してよりも専門性に対するコミットメントを求める。シューラーらはこの戦略の成果がどのように評価されるかは明確にしていないが、自社の製品のラインナップを広げることに失敗した企業を例として取り上げているため、逆に製品の幅を広げることがこの戦略の成果の一例と考えられる。

Ⅱ)高品質戦略

この戦略をとっている企業の例として、オハイオ州のホンダ・アメリカがとりあげられている。同社では同じ地区のほかの自動車工場より 30 から 40%低い賃金レート、低いレイオフ、低い在庫率のもとで品質を高く保つという成果をあげている。高品質戦略では、従業員の品質に関するコミットメントを高めることが目指される。つまり同社の人的資源管理は、先に上げたイノベーション戦略とは異なり、従業員に企業へのコミットさせる形で行われる。具体的には、採用時のオリエンテーションで 3~4 時間かけて雇用を継続することを強調して説明する。そして欠勤、離職を最小限にするために、四週間続けて無欠勤を達成すると 56 ドルのボーナスを払い、年二回、春と秋のボーナスも出勤状況を加味して支払われる。内部昇進の方針をとり、長期勤続を奨励する。公式・非公式の訓練プログラムを実施し、人事考課も能力開発のために行われる。エントリーレベルの入社時の賃金レートはすべての人に同じ額で支払われるという平等主義的的人的資源管理が行われている。このようなホンダ・アメリカの具体例からは、長期雇用を前提とした社内での訓練による能力開発が重視された人的資源管理が強調されていることが伺いしれるだろう。

Ⅲ)コスト削減戦略

コスト削減戦略の具体例として二つの事例が示されている。一つ目の小荷物輸送会社は、厳しい競争の中で高い収益をあげている。この会社の運転手は全員がチームスター労働組合のメンバーであるが、時給は他社より 1 ドル以上高い 15 ドルが支払われている⁽⁸⁹⁾。さらに会社が設定したよりも高い基準で働くものは、継続して雇用される。この会社ではコストを押さえるために仕事を標準化しているが、標準化のために時間動作研究によって、運転手のタスク(職務の一単位)を測定するという方法をとっている。ではあるが、時間動作研究を行うのはエンジニアであって、従業員への職務決定への参加は必要ないと考えられている。この点がイノベーション戦略、高品質戦略のいずれとも大きく異なっている。

二つ目の例は、小売り店舗である。ここでは 25%の賃金カットと同時に店舗の労務費を売上額の 10%にするという異例の契約を結んだ。その結果、利益が 81%増加し、株価が 2 倍になるという業績への多大な影響が見られた。

以上のシューラーらの分析は、戦略が違えば組織に対するコミットメントを求めるかどうかや求められる従業員像が異なっていることを示している。このような戦略的人的資源が注目を集めたのは、アメリカ企業がコストダウン、品質向上、イノベーションの必要性に直面していたからである。背景には国際競争力の激化があり、特に自動車産業においては日本的経営の影響が強いことが伺える。高品質戦略の例としてホンダ・アメリカの人的資源管理が細かく説明されているのは、これがアメリカでは異例のこととして受け止められていたためであろう。人的資源管理を通じて、ブルーカラー労働者にも企業の様々な情報を与え、組織の決定への参加を促し、コミットメントを求めるということは、それまでにないことであった。

戦略の違いは、具体例で示されている戦略の結果の違いにも表れている。高品質戦略では、品質を高く保つことはもちろんであるが、それ以外に他社よりも低い賃金レートにもかかわらずレ

イオフや在庫率を低く押さえることができるという成果をあげている。コスト削減戦略では、他社よりも高い賃金と雇用の保証が成果として示されている。また利益増や株価上昇など企業経営者にとって魅力的な成果が示されている。しかしイノベーション戦略は、成果の特定が難しいことが事例からも想像される。

このようなケース・スタディにくわえて、特に 1990 年代以降、計量的調査が盛んに行われてきた。代表的な量的調査の結果をまとめたのが表 4 である。この表はアメリカにおける調査の傾向を示している。

表 4 戦略的人的資源管理調査比較

研究者名	Arthur, 1994	MacDuffie, 1995	Huselid, 1995
分析方法	重回帰分析、t検定	段階的回帰分析、クラスター分析	重回帰分析
分析データ	人的資源管理担当者へのアンケート	自動車の組立工場のアンケート	財務情報は10-Kレポートと人的資源管理担当者アンケート
業績指標 (被説明変数)	生産性(労働時間/1t) 品質(スクラップ率) 離職率	労働生産性(1台を組み立てるのに要する時間) 品質(百車あたりの欠陥)	離職率 生産性(売上/従業員数) 財務指標(トービンのq,GRATE)
調査で分析対象とな った人的資源管理 策(説明変数)	1:分権化(品質やコストを非管理職が行うか) 2:参加(小集団で問題解決の訓練を受けるかどうか) 3:仕事に関連しない一般的な訓練 4:スキル(メンテナンスとクラフト労働者数の割合) 5:管理職(管理職に対する生産労働者の数)、6:社会的活動、7:公正な手続き、8:賃金、9:付加給付 10:ボーナスの年収に対する割合	組織生産性指標として以下の三種類から作成 1:在庫の利用(在庫保管場所面積、平均在庫台数および、主な部門の平均在庫率) 2:ワークシステム(ワークチーム参加の割合、小集団活動、指示の量、ジョブ・ローテーションの範囲、品質に現場労働者が責任を負うかなど。) 3:HRMポリシー(採用と昇進の基準、業績主義的報酬制度、管理職と現場生産者の違い、訓練の程度など)	因子分析で二因子抽出。 第1因子「従業員の熟練と組織構造」(情報のシェア、職務分析、社内昇進、管理職の態度調査、QWL,QCへの参加、プロフィットシェア、訓練時間、不満解決制度の利用、採用前試験) 第2因子「従業員モチベーション」(人事考課によって決まる給与の割合、公式の人事考課を受ける従業員の割合、昇進が人事考課・先任権いづれにもとづくか、空きのできた職への応募者数)
コントロール変数	1:設立されてからの年数 2:規模(従業員人数) 3:組合の状況(組合の状況をまとめた二次ソースから) 4:経営戦略(ライン管理職への別のアンケートから)	1:オートメーション化率 2:工場生産規模(平均的車を一日何台組み立てるか) 3:異なるプラットフォームとモデルのミックス 4:部品の複雑さ 5:デザイン変更の間隔	1:会社の規模(従業員数)、2:資本集約度、3:労働組合加入率、4:同じ産業の労働組合加入率、5:産業集中度 6:過去五年の売上上昇、7:R&D集約度 8:企業特殊リスク、9:賃金(代理指標を利用)、10:産業レベルの収益性 11:35種類の産業用ダミー
各研究者の 主な結論	伝統的な管理を重視した人的資源管理よりも、コミットメント重視の人的資源管理を行う企業の方が組織業績は高くなる。 離職率は、管理を重視した人的資源管理を行う企業の方が高い。	フレキシブルな生産システムをとる工場ほど、在庫が少なく多能工を使い、モチベーションなどを高める人的資源管理を行っている。このような企業は、生産性が高く、品質も高い。	特定の人的資源管理が離職率を下げ、生産性と企業の財務指標を良くする。 特定の人的資源管理が相互に補完的である場合、離職率が低くなり生産性・財務業績は高くなる。
対象とする産業	製鉄業	自動車の組立工場(日本など外国系企業も含む)	異なる種類の複数の産業
サンプル	30	57	968
回答率	56%	63%	28%
アンケートの回答者	人的資源管理担当の管理職	部門の管理者	人的資源管理の管理職
調査時期	1988年11月～89年3月	1989年から90年	1991年から92年

* 注1 組織パフォーマンス、市場パフォーマンスともに過去三年の業績を同業他社との比較してどの程度かをアンケートで調査した認知的指標である。組織パフォーマンスの内容は、製品の品質・サービス・プログラム、新製品開発、基幹従業員を会社にひきつける力およびひきとめる力、従業員の満足度、管理職のそれ以外の従業員との関係、一般的な従業員の関係である。市場パフォーマンスの内容は、マーケティング、売上成長率、利益率、市場シェアである。

表 (つづき)

研究者名	Delery & Doty, 1996	Delaney & Huselid, 1996	Perry-Smith & Blum, 2000
分析方法	段階的回帰分析	重回帰分析	多変量共分散分析
分析データ	人的資源管理アンケートと、銀行の戦略に関するアンケート	NOS(the National Organizations Survey)	NOS(the National Organizations Survey)
業績指標 (被説明変数)	財務指標(ROA、ROE)	1:組織パフォーマンス 2:市場パフォーマンス*注1	1:組織パフォーマンス 2:市場パフォーマンス 3:利益と売上上の成長率
調査で分析 対象となった 人的資源 管理施策 (説明変数)	銀行の貸付担当職に対して以下の制度があるかどうか 1:結果重視の人事考課 2:プロフィット・シェアリング 3:職務記述書(職務の責任は明確に定義されている。職務は職務記述書に更新される) 4:雇用の継続(従業員が望む限りその組織にとどまることができる) 5:内部昇進の機会 6:訓練 7:従業員参加(上司から決定に参加するようしければ頼まれるかなど)	1:スタッフの選抜 2:訓練の有効性 3:従業員のモチベーション(職種ごとに仕事の業績が収入を決めるのにどの程度重要か) 4:苦情処理制度 5:分権的意思決定(だれが仕事のスケジュールや残業などを決めるか) 6:内部労働市場(組織内から昇進させるか) 7:垂直的ヒエラルキー(最も低い職位から最も高い職位までのレベルの数)	八つの仕事と家庭に関するポリシーを因子分析で三因子抽出 1:休暇ポリシー(有給の育児休暇の有無、無給の育児休暇の有無、育児休暇後に再雇用されるか) 2:伝統的家族ケア(職場内保育所の有無、フレキシブルな仕事のスケジュール、地域の保育所情報の提供) 3:新しい家族ケア(保育所の費用補助、児童保育の補助)
コントロール 変数	1:銀行の規模(資産額) 2:設立してから年数 3:持ち株会社かどうか 4:12行ある連邦準備銀行用ダミー	1:営利企業が非営利企業か 2:子会社かどうか 3:会社の規模(従業員数) 4:設立してから年数 5:国内外の競争の程度 6:企業が製造業か非製造業か 7:労働組合からの圧力 8:管理職の割合 9:33種類の産業用ダミー	1:スタッフの選抜、2:訓練の有効性 3:分権的意思決定、4:職位レベルの数 5:インセンティブ報酬制度、6:苦情処理制度の有無、7:労働組合からの圧力 8:企業が製造業か非製造業か、9:管理職の割合、10:国内外の競争の程度 11:福利厚生、12:会社の規模(従業員数)、13:設立してから年数 14:女性従業員の割合
各研究者の 主な結論	財務上の業績は、以下の七種類の人事制度と強い関連がある。内部昇進制度・公式の訓練制度・結果重視の人事考課・業績主義的報酬制度・雇用の継続・従業員の意見の反映・職務を広く定義すること。	進歩的な人的資源管理ポリシーを持つ企業の業績は高い	仕事と家庭のバランスを重視する企業の業績は、重視しない企業より高い。仕事と家庭のバランスを重視する企業ポリシーは、設立年数が長い企業、女性従業員の割合が多い企業ほど重視される。
対象とする 産業	銀行	異なる種類の複数の産業(営利企業、非営利企業両方を含む)	異なる種類の複数の産業(営利企業、非営利企業両方を含む)
サンプル	216	590	527
回答率	①21%、②11%	50.9%	64.5%
アンケート の回答者	① 人的資源管理担当の管理職、 ② 社長	人事部長職およびその他の必要な情報を提供可能な人物	人事部長職およびその他の必要な情報を提供可能な人物
調査時期	記述されていない	1991年	1991年

調査の形式は、一時点の調査(クロスセクショナルな調査)がほとんどである。この問題については後述する。

人的資源管理施策は、単体ではなく、束(bundle)として機能するというとらえ方が一般的である。ただし、どういった人的管理施策を調査しているかは、調査ごとに異なっている。採用・訓練・昇進・解雇といった人的資源管理の基本要素をすべて含むのではなく、それぞれの調査の目的に応じて、人的資源管理施策が選択されており、それが説明変数となっている。これを詳しく見ていくと、同じ「従業員のモチベーション」というラベルが付けられている変数でも研究者によって、調査時の質問の聞き方が異なっている。ヒューズリッドは「人事考課が給与決定に用いられる従業員と、人事考課を用いない従業員の割合」や、「昇進のルールが、人事考課によるのか、年功によるのか、あるいはその組み合わせによるのか」や、「最近空きが出たポジションで、条件を満たす応募者が何人にいたか」といった項目を合成している(Huselid, 1995)。ところがディーレイらの調査では、職種ごとに「仕事上の成果が、その人の収入を決めるのにどの程度重視されているか」が従業員のモチベーションを示す項目とされている(Delaney and Huselid, 1996)。同じ言葉を用いても、異なる意味があるため注意が必要である。

業績については、調査が単一の産業を対象にしている場合とそうでない場合で大きく異なっている。単一の産業の場合、その産業で使われている指標が用いられている(Arther, 1994; Huselid, 1995)。一方複数の産業を調査している場合は、財務指標や同業他社と比較してどの程度の成果をあげているか(認知的指標)が指標として用いられている。ただし認知的指標を用いている場合でも、財務指標の方がよりは望ましいと考えられている(Delaney and Hulelid, 1996, p.953)。この財務指標を基準として重視するというコンセンサスは1980年代後半以降形成されたもので、それ以前は中間的な結果、例えば、離職率、欠勤、生産性、職務満足度、そして採用コストなどにかかわる研究が長い間行われてきた(Ferris et al., 1995)。表4からも離職率が重視されてきたことがわかるが、同時に財務指標が異なる産業を調査する場合に有用であることもわかるであろう。財務指標が利用されているのは、ある戦略に基づいた特定の人的資源管理のもとで高い業績を上げることが出来るということを、異なる産業間で最も明確に示すことができるためである(90)。

第2節 従来の研究の問題点と克服に向けての課題

では、これまでの研究には問題はなかったのかを次に考察する。まずは人的資源管理と財務指標のリンクについてであるが、直接両者を結びつけても、好業績が達成されるプロセスを知ることとは困難である(Guest, 1997)。それにもかかわらずこれまでの調査では、財務指標が用いられてきたのはどのような理由からであろうか。それは、戦略に基づく人的資源管理を行った結果、

企業の財務指標を好転させることを量的な調査によって確かめたいという要求が非常に強かったためと考えられる。しかし、財務指標という結果に影響するであろう中間的結果を除いてしまっている点が問題である。従来の調査では、人的資源管理施策と業績の間の相関関係を示すことは出来るが、その関係を生んでいるはずの因果関係までは説明していない。

これだけでなく、一時点の調査という方法も見逃すことが出来ない欠点を持っている。

一時点調査では、戦略の長期的評価ができないからである。戦略を変更した場合、その効果が現れるのに時間がかかると考えられる。また変化の過程を知らなければ資源と競争力がリンクする過程を知ることができない。

これらの問題点を克服するためにはどうすればよいのであろうか。

まず戦略の結果として用いる変数についてであるが、財務指標以外にどのような変数が考えられるかを指摘するにあたっては、ステークホルダー（利害関係者、例えば株主、従業員、経営者など）の概念を用いることが有用である。この概念を提示しているものとして最も良く知られているのは、ビアーおよびハーバードの彼の同僚によって書かれた著作であろう(Beer et. al., 1984)。彼らは、人的資源管理分野全体を描いた概念図を提供する⁽⁹¹⁾。

ステークホルダー概念を調査研究にとり込むことは、成果主義導入が企業業績に与える影響を測定するためには、欠かせないと思われる。なぜなら個人の働きぶりに基づく給与の決定という人的資源管理制度の変更が、従業員にどのように受け取られているかは成果主義の成否を問う中心的課題である。

これまでの調査はそれを行う研究者ごとに目的がそれぞれ異なっていた。先に示した表4の例では、自動車産業の研究などは明らかに日本企業の管理のアメリカでの適応が中心的課題である。シュレーラーらの研究でも戦略のタイプによって、従業員のコミットメントを高めたい場合とそうでない場合が想定される。つまり従業員というステークホルダーが人的資源管理によってどのように活動し、それが企業業績にどのように繋（つな）がるかに、常には興味が示されてはこなかった。

ステークホルダーの中でも従業員が重視されてこなかったことには他にも理由がある。それは、経営トップの意向の反映である。経営トップは従業員の態度や主観よりも、財務指標で示される企業業績を良くすることを目標としていることが常である。ゆえに業績と職務の満足はリンクがあるという結果を示すことや、満足度のような主観的な基準よりも、明確に財務指標に表れる結果を求めているのであろう。

だが、どのような人的資源管理のもとで高い業績という結果がもたらされるのか知るだけでなく、どのようにして高い業績が達成されるのかを知るためには、そのメカニズムを解明する必要があるのではないのであろうか。個人の満足度のようなミクロデータをどのように企業業績のようなマクロデータとリンクさせるのか、方法を開発していくことによって、好業績を生み出すメカニズムを明らかにする試みが必要である。人事制度の変更が、その企業で働く従業員の意識や行動に及ぼす影響、ならびにそうした従業員の意識や行動の蓄積が企業の集団にフィードバックされていく過程を問題にすべきである。

従業員および労働組合といったステークホルダーは、シュレーラーらによるケース分析では対象に含まれていた。しかし計量的分析ではそれが十分ではない。これは人的資源のハードな面に主に焦点が当てられていると見ることができる。

ストーレイは人的資源管理をハードとソフトという二つの見方で整理した。ハード・バージョンの人的資源管理は計算的でビジネスライクな労働の扱い方をする。人的「資源」も経済合理的に配置され、必要なくなれば捨てられるものという見方である。資源の最大限の利用が目的とされる。一方ソフト・バージョンは、人間を教育訓練による投資で育て、コミュニケーションやモチベーションの重視が特徴で、コミットメントを高めることが重視されている(Storey, 1987)⁽⁹²⁾。このソフト・バージョンの人的資源管理が重視するコミットメントを測定するためにも、ステークホルダー概念を用いることが必要である。

ステークホルダーを分析対象として重視した上で、さらに人的資源管理が企業の競争優位に貢献する仕組みを明らかにする調査を行うには、競争優位の要件についても考えておくことが必要であろう。

人的資源が競争優位に貢献するしくみを明らかにするために、どのような条件のもとで競争優位の持続的源泉となるのか、第 1 章の繰り返しになるがバーニーの四つの条件をもとに考えてみよう。一つ目は価値があること、二つ目は希少であること、三つ目は模倣が完全にはできないこと、そして四つ目は代替不能なことである(Barney, 1991, pp.106-111)。

この三つ目の条件が問題となる。資源と競争力の因果関係があいまいで、不完全にしか模倣できないということは、資源と競争力のリンクがきちんと理解されておらず、不完全な理解しか得られていないがゆえに、皮肉なことに競争力が維持されるという面もある。

バーニーは継続的競争優位の源泉たる資源は、既に存在しているものを発見することしかできないとしている。しかし、資源と競争力のリンクを明らかにすることこそが求められており、調査の目的となる。この目的のために、長期的な(ロンジチュージナル)・データを使う必要がある。

長期的なデータは、調査対象が時間的経過とともにどう変化するかを追いつづけるものである。ゆえに人的資源管理が何らかの戦略的意図をもって変更された場合、長期的視点が必要であり、長期的データが必要となる。

これに対し、クロスセクショナル・データを使う場合は、戦略も人的資源管理も変化していないことを暗黙の前提としている。この欠点を補うために、長期的データに基づいた研究が今後必要とされるであろう。

そこで、参考となる長期的データを用いた研究の例は非常に少ないが、いくつか存在する。ここでは二例紹介する。

一つ目は、インセンティブプランを導入したデパートの調査研究で、売上、利益に加えて顧客満足度を被説明変数として用いている。説明変数には競争相手の数や、店のある地域の顧客プロフィールなどをとり入れている(Banker, Lee, Potter and Srinivasan, 1996)。二つ目は、家電製品組立工場のワークチームの研究である。この研究では、品質(欠陥率を指標とする)と、労働生

産性(一時間あたりに製造された数)を被説明変数として用いて、コントロール変数に労働量(残業や追加された人数)、製造ラインの状況(製品の多様さ、複雑さなど)を用いている(Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996)。

これらのように、調査目的に合わせた指標を選んでいくことが必要であろう。

おわりに

はじめに設定した課題、すなわち人事制度の変更が企業業績に与える影響を測定するためには、以下の二つの要件が必要となる。

第一に幅広いステークホルダー概念を取り入れることである。人事制度変更の成果を知るための評価指標として、従業員と労働組合の役割と対応を含めて研究を進めていくことが必要となる。

第二に制度の変化を知るために、長期的データを用いることである。これによって、人的資源管理が競争優位に貢献する仕組みを明らかにする調査が可能となるであろう。

人的資源に対する投資の効果は、個人によって異なる結果を生み出す。ゆえに次章では人事制度の個人に対する影響を、マイクロデータを用いて人事制度の前後で継続的に分析する。

第6章 賃金制度変更と従業員意識

はじめに

日本では、1990年代より賃金制度を変更する動きが活発となり、そのなかで成果主義の導入が進められてきた。成果主義とは、年齢や勤続年数を重視する年功主義に対置する言葉として用いられることが多いようである。しかし、実際にはこれまでの賃金制度でも年齢によって決定されるのは、給与全体の一部分でしかなかったため、成果主義化とは、年齢給の部分の縮小、あるいは年齢給部分の廃止、と見ることができるであろう。

賃金制度をこのように変えるということは、これまでよりも個人の貢献を給与に反映させていると見ることができる。成果給部分の拡大とは、「衡平(equity)分配」(比例分配とも言われる)を拡大していると考えられる。従来の賃金制度には、年齢給部分や成果給部分以外にも様々な手当部分があり、これらは、貢献度を反映させているものではなく、必要度に応じた分配の機能も併せ持っていた。年齢給部分や手当部分の縮小は、やはり衡平分配による「分配的公正(distributive justice)」を意識しているとも言えるだろう。

一方、成果給部分を広げるためには、成果がどのような基準で、どうやって測定されるのかが、これまで以上に重要となる。同じ年齢や同じ勤続年数の社員間で、給与差が広がることが予測されるため、格差の根拠となる賃金制度のしくみをあらかじめ従業員に知らせておくことが大切となるだろう。新たな賃金制度のもとでは、従来なら受け取れたであろう水準よりも給与が下がる社員も出てくることが考えられる。そのような社員にとっても、新たな制度が公正である、と思える制度でないと、制度変更が単なる賃金水準の切り下げ手段と受け止められ、制度の浸透の妨げとなると考えられる。この時期の日本企業の賃金制度変更が、企業の業績悪化とともに実施されてきた経緯もあわせて考えると、新しい賃金制度を従業員が公正であると判断するかどうかは非常に重要であろう⁽⁹³⁾。ただ賃金を低くするための人事制度改定では、従業員の納得が得られず、一時的に人件費を低くおさえることが出来ても、長期的な企業の業績には悪影響を及ぼす危険性がある。従業員のモラルダウンにつながるものが予想されるためである。

ここに、賃金制度を変えるにあたって、分配的公正だけでなく「手続き的公正(procedural justice)」をも重視せざるを得なくなる根拠が存在するのである。分配的公正のルールとは、賞罰または資源が一定に基準に沿って分配されるとき公平かつ相応であると個人が信じること、と定義され、手続き的公正のルールは、分配の手続きが一定の基準を満たし公平かつ相応であると個人が信じること、と定義される(Leventhal, 1980, p.30)。

そこで、本章は実際に制度を変更した、あるいは変更しつつある日本の電気メーカー二社を対象に、賃金制度変更の実例から手続き的公平性の実現の重要性を確認していく。

第1節 先行研究

手続き的公正の研究は、裁判における証拠の提出方法の違いが当事者の満足度に影響を与えるという研究からはじまった(Thibaut and Walker, 1975)。この手続き的公正には、決定コントロールと過程コントロールという二種類のコントロールが知られている。決定コントロールとは、分配や評価の決定に参加し影響を与えるのに対し、過程コントロールは、決定までの過程に参加して意見を表明したり情報を提供することで影響を与えるのである。チボーとウォーカーが示した訴訟の結果の勝ち負けよりも、審理が公正に行われることの方がより重要で、極端に言えば手続きさえ公平であればそこから悪い結果を受けるとしても人々は好意的に反応するだろうという考えは、以後様々な形で研究が進められてきた。

なかでも、レーベンソールは、公正な手続きルールの方の六つの基準を示した(Leventhal, 1980)。これが、手続き的公正論が、組織の賃金決定などへも広く応用されるきっかけを作ったと言われている (Lind and Tyler, 1988, 邦訳 135 ページ)。

また、グリーンバーグは、中間管理職に対する調査で分配的公正と手続き的公正の両方が重要であることを確認している。この研究では、手続き的要因として、評価より前に意見を表明することができてそれが評価の考慮に入ること、面接による双方向のコミュニケーションの実施、評価結果に反論する機会があること、評価者が被評価者の仕事内容を熟知していること、評価基準が一貫して適応されることの五つが挙げられている。分配的要因は、従業員が達成した成果に基づく評価であること、評価に基づいた給与や昇進、の二つが上げられた(Greenberg, 1986, p.341)。

この手続き的公正論を利用して賃金制度変更の効果を分析するにあたって、まず、分配の結果である賃金額そのものがどのように変わったのかを知る必要がある。

なぜなら梅崎らは、実際に成果主義を導入した企業のミクロデータを用いて同じ年齢の社員間の賃金のばらつきをみたところ、予想と反してばらつきは大きくなっていないと報告している (梅崎・中嶋・松繁, 2001)。人事考課結果の根拠を示すのが困難であったため、結局年齢が高い社員に高い評価をつけてしまったことが原因と考えられる。

では、どのような人事施策をおこなっている企業で、実際の賃金格差が大きくなるのであろうか。都留らは、東京都に本社のある 450 社の大卒男子事務系従業員の調査から、人事考課結果を本人に開示している企業および昇進の格差の大きい企業で、同一年齢の従業員の賃金格差が大きいという結果を得ている(都留・守島・奥西, 1999)。

この調査結果の中で、人事考課結果の本人開示度は、従業員の納得性、公平感などに影響すると考えられ、「過程の公平性」に関する変数に分類されている。この「過程の公平性」とは、手続き的公正の過程コントロールのことを意味していると思われる。守島基博 (1997) は、「過程

の公平性」を procedural justice の訳語として用いている。しかし、この言葉は、手続き的公正の二種類のコントロールがあるうちの、過程のコントロールだけをさしていると思われる。守島は「過程の公平性」を、「人事考課の基準や結果が、従業員に公開されていること」および「処遇に関する苦情処理などのシステムが効果的に整備されている」ことを指して使っているためこのように判断できる⁽⁹⁴⁾。これらが実施されている場合、従業員の不満を減らすことができることが、調査から示されている（守島, 1997）。

さらに井手亘は、人事制度への不満を減らすためには、手続き的公正が大きな影響を持つことを明らかにしている。1991 年の精密機器企業の調査からは、公平さに加え、職務の自律性も人事考課の満足に関与している。職務の自律性とは、具体的には「自分の立てたプランどおりに仕事を進めることがみとめられていること」を示す。そして人事考課の評価結果そのもののよし悪しは、人事考課の満足には直接影響しないことを、共分散構造分析（現在は構造方程式モデル Structural Equation Model という名称が一般的である）を用いて示している（井手, 1993）。

これらの先行研究から、成果主義的人事制度を成功させるためには、手続きの透明性を実現できるかどうかを鍵を握っていると考えられる。実際にそういえるのかを、人事制度を改定した企業の実例から探っていこう。

第2節 賃金制度の変更

賃金制度を変更した企業において、実際に賃金額がどのように変化したのかを調べるために、二社のデータを用いる。

一社目は、製造業電機メーカー(以下 A 社とする)で、2000 年に賃金制度を成果主義型に変更した。これまでの A 社の賃金制度は次のように変遷してきた。A 社は 1967 年に、仕事・熟練別賃金体系を整備した。この体系は創造的職種、技能的職種の二系列の下に定型的職種が位置づけられ、定型的職種は査定が廃止された。この制度変更の目的は、「年功序列型賃金体系からの脱皮をめざす」ことにあり、初任給、賃上げ要求額について、男女別格差のない制度とされた（労政時報、1967、20 ページ）。この頃は、高度経済成長のなか労働力が不足し、賃金が上昇していた。これを抑えるために会社は職務給を提案した。労働組合はこれに対抗し、仕事の格付けに従業員の意見を反映できるように、仕事別賃金を打ち出したのである。

以後、監督職が新設されるなど、数年ごとに賃金制度の改定が行われてきた。1982 年には、定型的職種を創造的職種と技能的職種の系列に組み込む形で仕事・熟練度別賃金体系が改定された。

A 社では制度改定の都度、労働組合と人事部門の間で変更の方針について話し合いが持たれ、ストライキ権を背景に、労働組合の意見もある程度反映されてきている。最終決定に至る前の段階で、労働組合から従業員へと文書で説明が行われており、実際に決定してからは人事部門からも別の文書が配布され、通知されている。A 社の人事制度の改定には、一定の手続き的公正の決

定コントロールがあったといえるだろう。

1990年代に入り、賃金水準の高騰、低い経済成長に直面し、賃金制度の大幅な改定が行われた。1994年より人事制度の見直しが始まり、二年後まず役職者に対して新しい制度が導入された。旧制度は、基本給、資格手当、役職手当の三種類から構成されていたが、新制度は職能給と役割給の二本立てとなった。それまでは非公開であった人事考課の基準及び結果が、目標管理制度のもとで、まず自己評価をし、それを上司が再度評価する形に変わった（労政時報、1996）。

新制度は、2000年から非役職者にも導入された。職種は、創造的職種、技能的職種、特務職⁽⁹⁵⁾の三つに分類された。創造的職種には、企画、営業、技術研究、製造技術、監督が含まれ、技能的職種には事務、営業、技術技能が含まれる。創造的職種の基本給は、すべて職務給（系列、等級、ステージ別で査定による昇給積み上げがある）であるが、技能的職種の基本給は、職務給と、基礎給（学齢に基づくため年齢給部分といえる）の組み合わせである。つまり、創造的職種では、年齢給部分が廃止された。

また新制度では、それまでの1年経てば必ず昇給する定期昇給を廃止した。ひとりひとりの年間の成果に基づいて昇給するようになったため、制度改定の目的は年功要素をできる限り排除しようとしている、といえるだろう。

このようなA社の2000年の賃金制度改定の影響を知るために、1995年に実施された調査と、2001年の調査を用いる。

二社目に、ほぼ同じ時期に同種の調査が行われた同じく製造業電機メーカー（以下B社とする）の二度の調査も利用する。B社では賃金制度の成果主義化はおこなわれておらず、2001年時点において年齢給部分を残した賃金体系となっている。

B社の人事制度も、A社同様1960年代に経営側が提案した職務給への対抗手段として仕事別賃金を導入している。これには、職種別横断賃金を確立したいという意図もあった（鈴木、1967）。B社では2001年以降、一部の職種については年齢給廃止が労働組合との間で話し合われているが、A社のように実際に改定するには至っていない。ただしB社では1996年と2001年の間に、人事考課結果を、本人に通知するように人事制度の運用において変更が加えられている。

なお、ここで両社には企業業績の面で大きな開きがあったことを指摘しておく。企業の収益性を示す代表的指標であるROE⁽⁹⁶⁾（株主資本利益率、または自己資本利益率）が、A社では1990年代を通して3%未満であり、2001年度にはマイナスを記録した。これに対し、B社のROEは1990年代を通して3%から5%の間を推移していた。ROEの値が日本企業では5%以下にとどまることが多いことが知られている。その日本企業の基準に照らしてみても、A社の収益性はかなり低く、賃金制度改定を急いだ背景とも考えられる。

本章で用いる調査は、社団法人国際経済労働研究所によって行われたもので、データの使用許可を得て、分析を行った。A社とB社では同じ電機産業であり、日本の賃金制度改革において、電機は他の産業をリードしてきた。今後の日本の方向を探る上でも貴重なデータといえよう。詳しい調査時期や、データ件数については次表の通りである。

ただしこの調査は、組合員を対象としたものであるため、組合員ではない管理職は含まれてい

ない。組合員に限定されるため、賃金額は全従業員と比べると低いという制約がある。また全従業員を対象とした調査ではないため、分析の結果を全従業員の傾向と判断することができない。ただし、非常に回収率が高く、制度の改定前後の調査がそろっているという点で希少であり、分析に値すると判断した。

表 5 調査の概要

企業・調査年	調査時期	データ数（全体）	有効回答数（有効回答率）	意識データ件数
A社1995年	1995年11月から12月	全組合員 29,911 名から無作為抽出した 1,500 名	1,359 名 (90.6%)	1,359
A社2001年	2001年10月から11月	全組合員 27,545 名から無作為抽出した 4,100 名	3,847 名 (93.8%)	3,847
B社1996年	1996年12月上旬から 1997年1月上旬	全組合員 15,691 名	13,723 名 (87.5%)	4,512
B社2001年	2001年1月	全組合員 15,000 名から無作為抽出した 5,000 名	4,551 名 (91.0%)	2,271

まず、賃金額そのものの変化を知るために、制度改定前と後の、それぞれについて全体の賃金関数を推定する。そのために以下の3種の式が考えられる。式1は賃金額を、性別と年齢、勤続年数で説明するものである。ただしA社B社ともに、年齢と勤続年数の相関が非常に高い⁽⁹⁷⁾。このことから、多重共線性がおきることが予測されるため、式2と式3についても推計を行った。方法は、最小二乗法を用いた。

$$\ln WAGE = C + \beta_1 SEX + \beta_2 AGE + \beta_3 AGE^2 + \beta_4 TN + \beta_5 TN^2 + \epsilon \quad \cdots(1)$$

$$\ln WAGE = C + \beta_1 SEX + \beta_2 AGE + \beta_3 AGE^2 + \epsilon \quad \cdots(2)$$

$$\ln WAGE = C + \beta_1 SEX + \beta_2 TN + \beta_3 TN^2 + \epsilon \quad \cdots(3)$$

WAGE=年収額（税込み・一時金を含む）年収はカテゴリーで質問しているため、各階級の中央値を使用し（「300万～400万円」を350万円に）、最小については「300万円未満」を299万円、最大については「1000万円以上」を1999万円とした。なお、制度改定前の年収額は、制度改定後の2001年を100として、消費者物価指数によりデフレートした。

SEX= 性別ダミー（男性＝0、女性＝1）

AGE=年齢

AGE2=年齢の二乗

TN=勤続年数

TN2=勤続年数の二乗

C=定数項

ϵ = 誤差項

ln=自然対数

なお、学歴を推定式にいれることが本来は望ましいが、A社の2001年調査で学歴を質問していないため、4度の調査についての学歴をいれての比較が行えない。今回の分析は制度改定前後

の変化を調べることを目的としているため、あえて学歴を用いないこととする。

推計結果を示したものが次の表である。勤続年数の係数がマイナスとなっているのは、予想通り多重共線性がおきているためであろう。これを避けるためには、年齢と勤続年数のいずれかを式から除くことが考えられるが、賃金制度の改定目的が年齢給廃止を含んでいることから、年収に対する年齢の効果を調べるために、年齢のみを用いた式を用いることにする。

表 6 賃金関数の推定結果（式 1）＜勤続年数と年齢両方を含む＞

A社1995年

Number of obs = 1341

R-squared = 0.7035

Adj R-squared = 0.7023

A社2001年

Number of obs = 3731

R-squared = 0.6342

Adj R-squared = 0.6337

	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.310	0.014	-22.76	0	-0.305	0.008	-40.35	0
AGE	0.083	0.008	9.84	0	0.081	0.005	15.86	0
AGE2	-0.001	0.000	-5.58	0	-0.001	0.000	-10.87	0
TN	-0.008	0.004	-2.04	0.042	-0.009	0.002	-3.64	0
TN2	0.000	0.000	0.24	0.814	0.000	0.000	1.45	0.15
C	13.429	0.132	101.5	0	13.610	0.085	160.12	0

B社1996年

Number of obs = 2958

R-squared = 0.7341

Adj R-squared = 0.7337

B社2001年

Number of obs = 2176

R-squared = 0.7054

Adj R-squared = 0.7048

	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.309	0.009	-33.49	0	-0.350	0.012	-29.7	0
AGE	0.104	0.005	22.47	0	0.114	0.007	17.51	0
AGE2	-0.001	0.000	-18.58	0	-0.001	0.000	-13.17	0
TN	-0.005	0.003	-1.93	0.054	-0.008	0.003	-2.31	0.02
TN2	0.000	0.000	3.93	0	0.000	0.000	1.47	0.14
C	13.289	0.074	180.5	0	13.096	0.106	123.21	0

表 7 賃金関数の推定結果（式 2）＜年齢のみ＞

A社1995年					A社2001年				
Number of obs = 1350					Number of obs = 3739				
R-squared = 0.7006					R-squared = 0.6309				
Adj R-squared = 0.6999					Adj R-squared = 0.6306				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t		Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.319	0.013	-23.91	0		-0.313	0.007	-42.24	0
AGE	0.078	0.005	15.06	0		0.070	0.003	23.01	0
AGE2	-0.001	0.000	-9.63	0		-0.001	0.000	-16.29	0
C	13.531	0.092	146.98	0		13.799	0.058	235.94	0

B社1996年					B社2001年				
Number of obs = 2991					Number of obs = 2191				
R-squared = 0.7343					R-squared = 0.7044				
Adj R-squared = 0.7340					Adj R-squared = 0.7040				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t		Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.309	0.009	-35.3	0		-0.356	0.011	-31.46	0
AGE	0.093	0.003	31.89	0		0.105	0.004	26.44	0
AGE2	-0.001	0.000	-23.77	0		-0.001	0.000	-20.59	0
C	13.428	0.051	265.13	0		13.248	0.074	178.28	0

表 8 賃金関数の推定結果（式 3）＜勤続年数のみ＞

A社1995年					A社2001年				
Number of obs = 1344					Number of obs = 3744				
R-squared = 0.6142					R-squared = 0.5587				
Adj R-squared = 0.6133					Adj R-squared = 0.5583				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t		Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.391	0.015	-26.49	0		-0.359	0.008	-44.78	0
TN	0.044	0.003	16.61	0		0.033	0.001	22.36	0
TN2	-0.001	0.000	-7.7	0		0.000	0.000	-10.64	0
C	14.928	0.019	779.17	0		15.097	0.013	1161.6	0

B社1996年					B社2001年				
Number of obs = 2967					Number of obs = 2193				
R-squared = 0.6667					R-squared = 0.6308				
Adj R-squared = 0.6664					Adj R-squared = 0.6303				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t		Coef.	Std. Err.	t	P> t
SEX	-0.394	0.010	-41.5	0		-0.447	0.012	-36.68	0
TN	0.046	0.002	28.24	0		0.052	0.002	23.31	0
TN2	-0.001	0.000	-15	0		-0.001	0.000	-14.36	0
C	15.013	0.011	1421.34	0		15.089	0.017	873.62	0

式 2 に基づく推計結果によると、A 社の年齢の係数は 0.078 から 0.070 へと少し低下している。B 社では逆に 0.09 から 0.1 へと上昇しているため、A 社の賃金制度改定の効果は、年収に対する年齢の効果を下げているといえる。

また、性別による年収額の差も著しく、女性の方が格段に低い。これは女性の方が低い学歴の従業員が多いことから、学歴別初任給の影響も若干あると考えられるが、初任給の差だけでなく、賃金の上がり方の違いが大きいと考えられる。そこで、以下では性別および職種別⁽⁹⁸⁾に分けて、式 4 を用いて分析をすすめる。また、推定結果の係数を用いて、賃金曲線を描き、それをもと

に、賃金の上がり方についても考察する。女性は制度改定前のサンプル数が少ないことから、全職種の推定を行うのではなく、サンプル数が十分ある事務職だけを比較する。

$$\ln WAGE = C + \beta_1 AGE + \beta_2 AGE^2 + \epsilon \quad \dots(4)$$

表 9 賃金関数の推定結果 性別・職種別

A社1995年男性営業職

Number of obs = 126

R-squared = 0.6480

Adj R-squared = 0.6423

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.091	0.017	5.27	0
AGE2	-0.001	0.000	-3.79	0
C	13.411	0.318	42.19	0

A社2001年男性営業職

Number of obs = 433

R-squared = 0.5472

Adj R-squared = 0.5450

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.097	0.018	5.33	0
AGE2	-0.001	0.000	-4.04	0
C	13.412	0.328	40.9	0

A社1995年男性専門職

Number of obs = 372

R-squared = 0.7243

Adj R-squared = 0.7228

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.120	0.009	13.09	0
AGE2	-0.001	0.000	-8.97	0
C	12.724	0.162	78.48	0

A社2001年男性専門職

Number of obs = 1322

R-squared = 0.5192

Adj R-squared = 0.5185

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.134	0.006	23.14	0
AGE2	-0.001	0.000	-18.71	0
C	12.681	0.102	123.78	0

A社1995年男性事務職

Number of obs = 244

R-squared = 0.7580

Adj R-squared = 0.7560

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.114	0.010	11.75	0
AGE2	-0.001	0.000	-8.6	0
C	12.776	0.180	71.12	0

A社2001年男性事務職

Number of obs = 630

R-squared = 0.4948

Adj R-squared = 0.4932

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.117	0.008	15.11	0
AGE2	-0.001	0.000	-12	0
C	12.931	0.140	92.45	0

A社1995年男性現業職

Number of obs = 295

R-squared = 0.5879

Adj R-squared = 0.5851

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.070	0.011	6.41	0
AGE2	-0.001	0.000	-3.76	0
C	13.580	0.190	71.58	0

A社2001年男性現業職

Number of obs = 400

R-squared = 0.4530

Adj R-squared = 0.4502

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.108	0.005	20.42	0
AGE2	-0.001	0.000	-15.77	0
C	13.098	0.092	141.82	0

A社1995年女性事務職

Number of obs = 204

R-squared = 0.3270

Adj R-squared = 0.3203

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.057	0.015	3.92	0
AGE2	-0.001	0.000	-2.68	0.008
C	13.734	0.236	58.14	0

A社2001年女性事務職

Number of obs = 480

R-squared = 0.3999

Adj R-squared = 0.3974

	Coef.	Std. Err.	t	P>t
AGE	0.036	0.006	5.98	0
AGE2	0.000	0.000	-3.46	0.001
C	14.251	0.108	132.17	0

図 8 A 社賃金曲線 性別・職種別

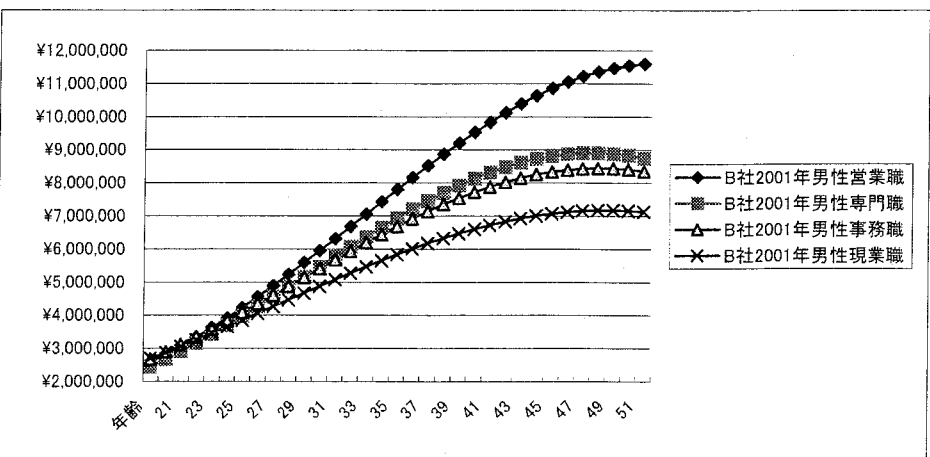
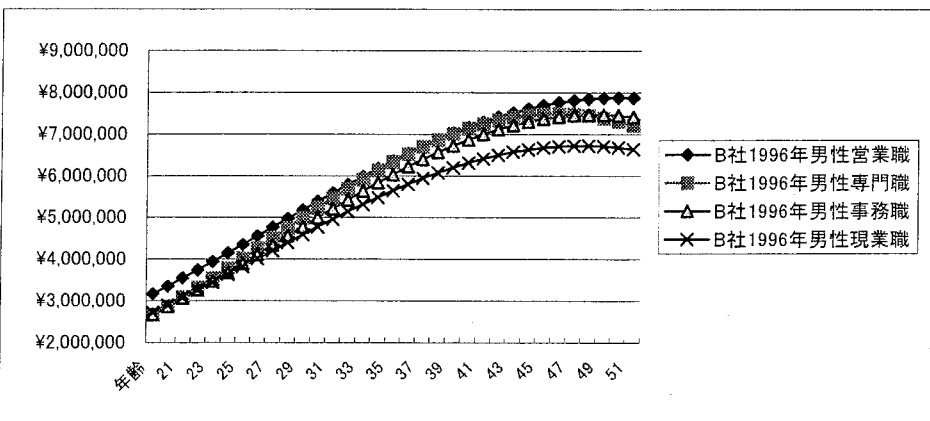
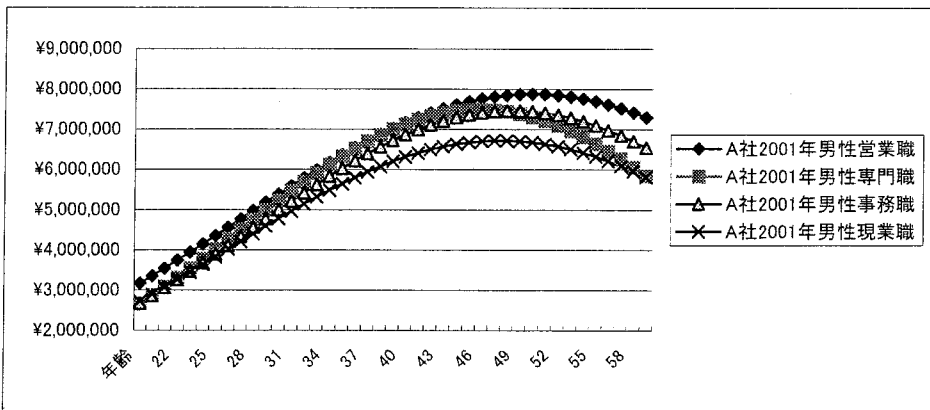
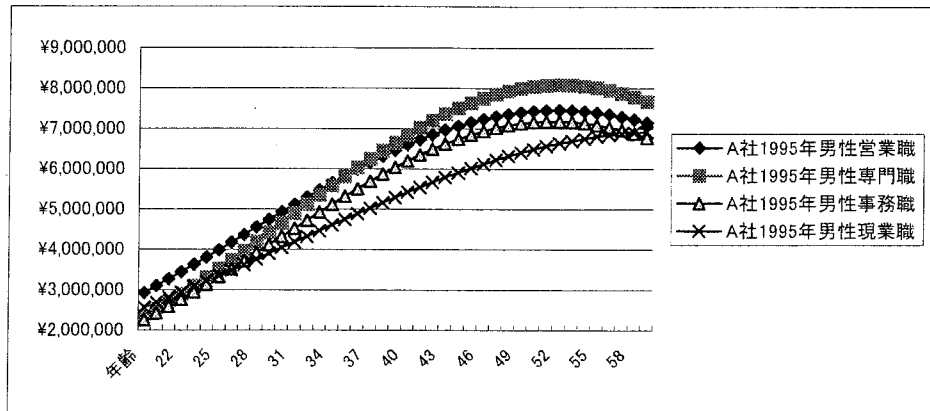
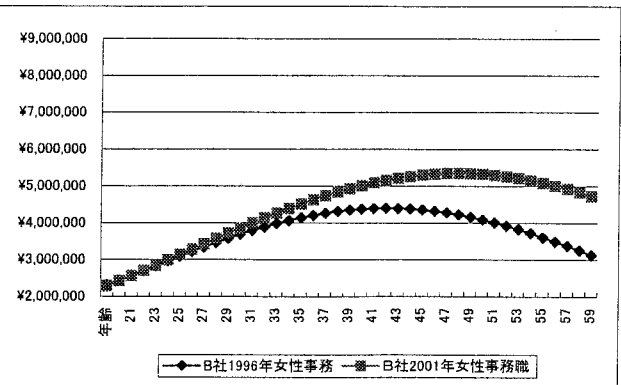
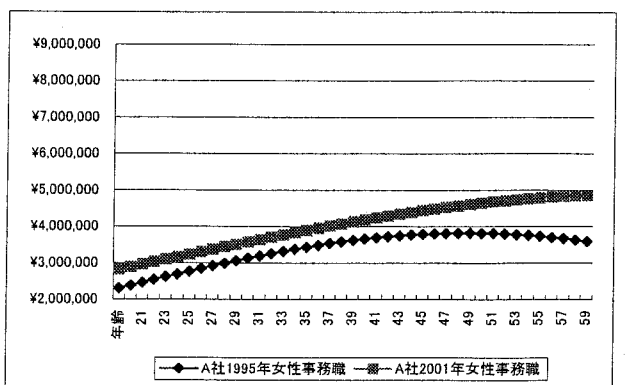
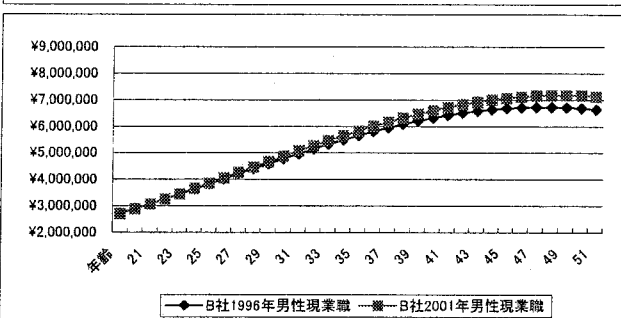
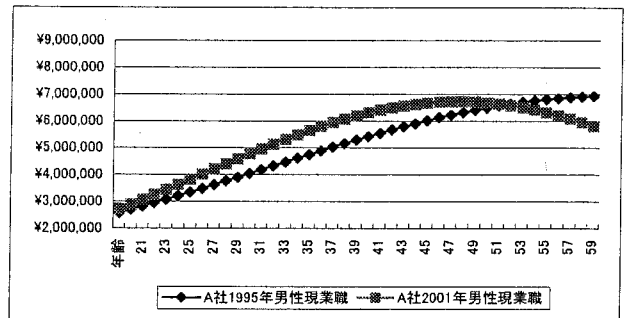
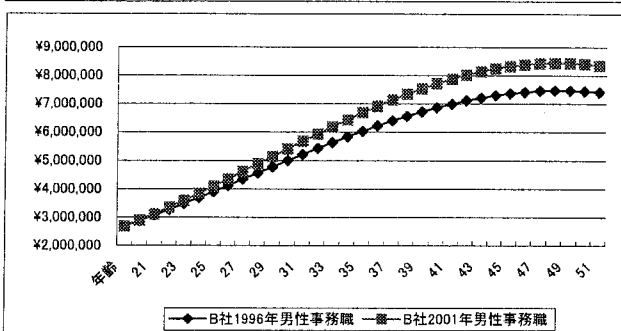
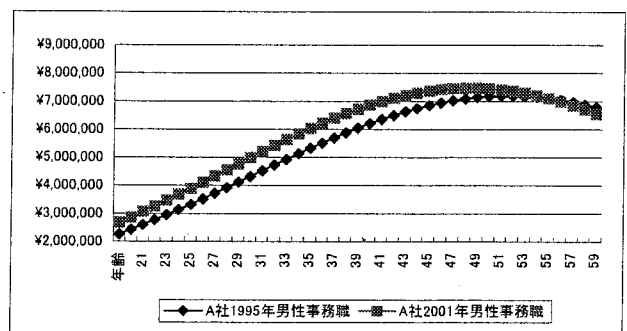
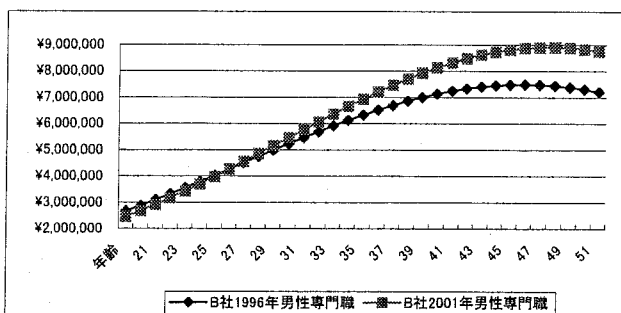
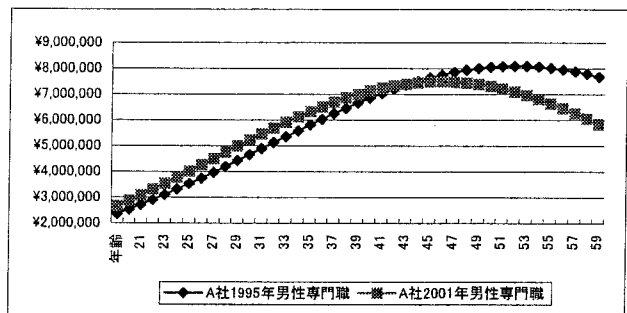
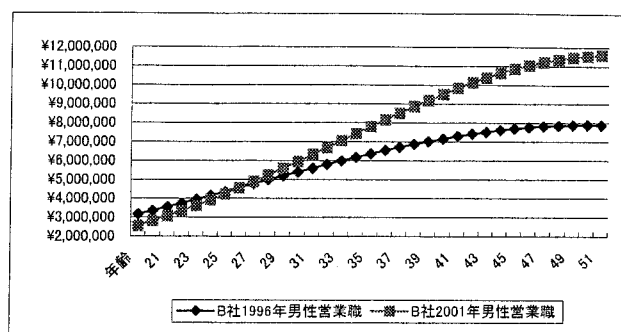
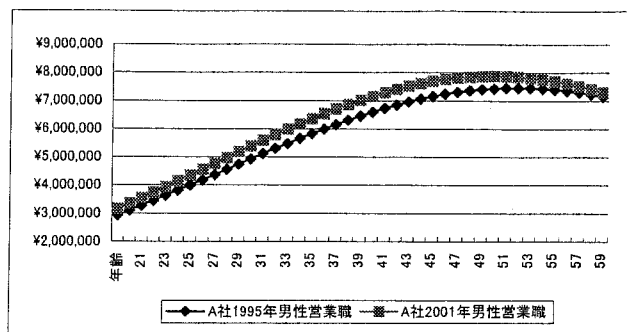


図 8 A 社賃金曲線 性別・職種別 (つづき)



女性事務職の年齢の係数を比べると、0.057 から 0.036 へと低下している。ただし定数項が上昇している。このため全体では、制度改定前よりも高い水準となった。賃金カーブのピークは、制度改定前は 50 才にピークが見られたが、改定後は 65 才まで減少しない形になった。賃金制度の改定は、女性事務職については、賃金額の上昇をもたらしている。

次に男性について見ると、A 社男性現業職はその他の職種と比べて、賃金カーブの形状が異なっている。改定後はピークの年齢が 62 才から 56 才へと若くなる変化がみられた。40 才以上での年収の上昇が緩やかになり、カーブの形は男性営業職や男性事務職に近くなったが、他の職種と比べると年収の水準はかなり低いといえるであろう。

男性事務職と男性営業職は、似かよった賃金カーブを示しているが、全体に事務職の方が低い。制度改定後はやはり事務職の方が低いものの営業職の水準に近づいた。また、制度改定後は、それぞれピークの年齢が若い方にずれた。

男性専門職は、制度改定前には 35 才で男性営業職を抜き、年齢に応じた年収が最も高くなる傾向が見られた。これが改定後は 49 才と他の職種よりもかなり若いうちにピークに達し、それ以後他の職種との差が開く形となった。

賃金制度変更の効果は、職種によって異なっているとみることができるだろう。特に大きな変化がみられたのは、男性専門職である。40 才代、50 才代の年収が、改定後大きく落ち込んでいる。

そこで賃金制度を変更した結果、賃金関数の構造変化が起きているのか調べるために、チョウ検定 (Chow test) を行った。その結果、A 社全体では構造変化がみられた。また B 社についても構造変化が見られた。

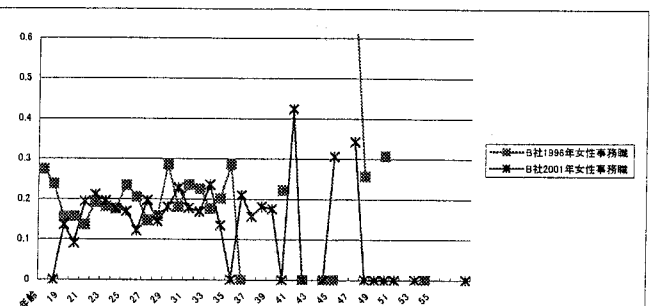
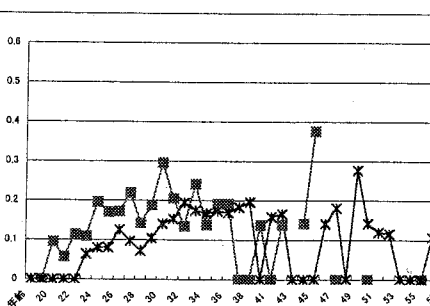
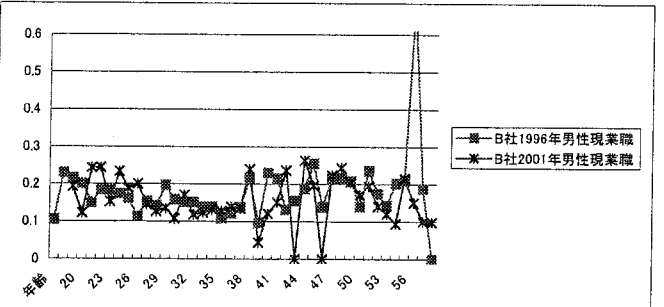
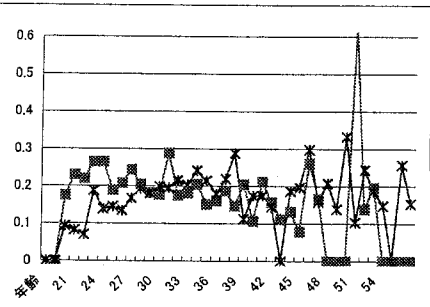
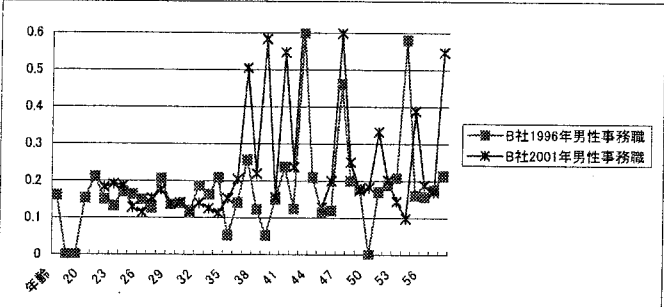
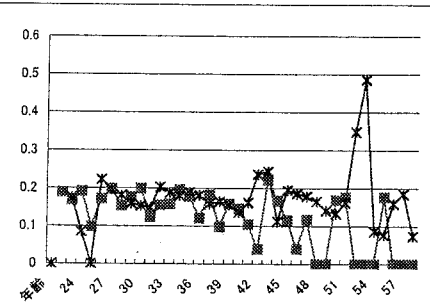
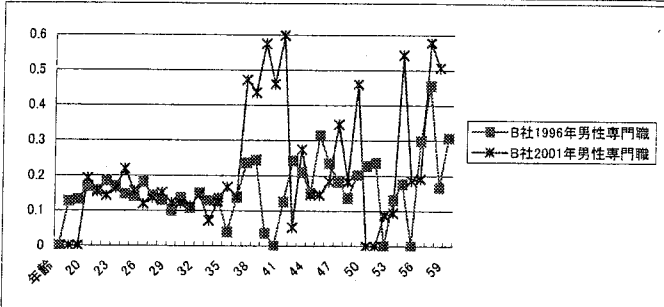
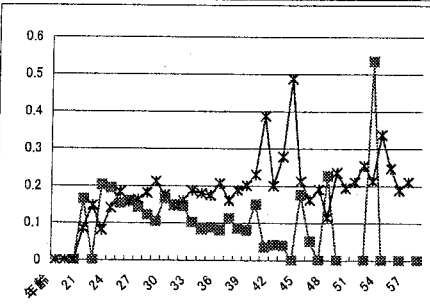
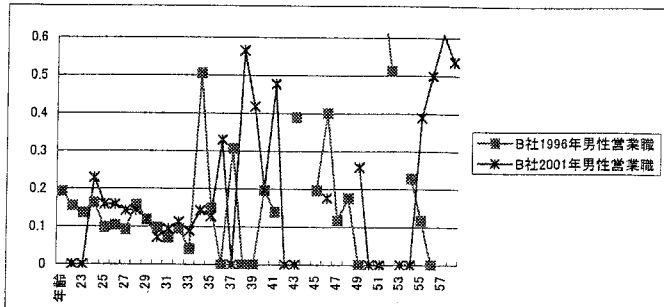
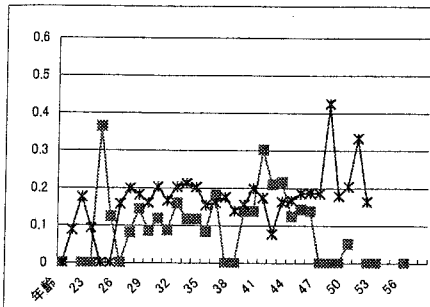
しかし、職種別にみると、B 社については、男性の四職種と女性事務職すべてで構造変化が確認できたが、A 社については、異なる結果が得られた。男性営業職のみ、構造変化が見られなかったのである。

つまり、B 社では、業績が A 社よりも好調であったこともあり、すべての職種で賃金が増加している。これに対し、A 社では賃金制度の改定の結果、若年層での賃金上昇のスピードをあげ、中高年層の賃金水準をそれまでよりも低下させた。ただし、A 社においてもすべての職種で賃金水準が低下したわけではなく、A 社男性営業職だけは、賃金制度変更の影響を受けないように、配慮されたことが伺える。

表 10 賃金関数の構造変化の検定結果

	A社		B社	
全職種	F(3, 5136) =19.91	Prob. > F =0.0000	F(3, 5235) =45.50	Prob. > F =0.0000
男性営業職	F(3, 553) =0.38	Prob. > F =0.7641	F(3, 375) =20.23	Prob. > F =0.0000
男性専門職	F(3, 1688) =7.60	Prob. > F =0.0000	F(3, 946) =18.46	Prob. > F =0.0000
男性事務職	F(3, 868) =9.67	Prob. > F =0.0000	F(3, 977) =13.37	Prob. > F =0.0000
男性現業職	F(3, 689) =11.43	Prob. > F =0.0000	F(3, 1163) =3.89	Prob. > F =0.0089
女性事務職	F(3, 678) =43.24	Prob. > F =0.0000	F(3, 794) =5.28	Prob. > F =0.0013

図 9 職種別変動係数



次に、同じ年齢の社員間の賃金格差を見ていく。これには変動係数⁽⁹⁹⁾を用いる。理由は年収が高いほど散らばりも大きくなるため、その影響を排除するためである。

その結果、男性専門職では、30 才代以降にばらつきが大きくなる傾向が見られた。その他の職種では、そのような傾向は見られなかった。

第3節 賃金制度の公平性

前節の分析の結果、制度改定の影響は、職種によって異なっていることが明らかとなった。それぞれの職種で働く人は、どのように新しい賃金制度をとらえているのだろうか。制度改定の影響を受けなかった男性営業職と、大きく影響を受けた男性専門職では、新しい制度の受け入れ方が異なるのであろうか。調査によってえられた賃金制度の公平感の変化を以下で分析する。

データは前節と同じ電機メーカーA社の意識調査を用いる。また比較のために、同じく電機メーカーB社のデータも利用する。ただし、用いるデータの件数が前節とは異なる。詳しくは、前節の表を参照のこと。

前述のように、A社は年功賃金部分を縮小・廃止し、成果給を目指した賃金制度の変更を行った。これに対しB社は賃金制度変更の前に評価の手順を変更した。人事制度の運用方法を見直し、「納得性のある公正な運用」の実現を目標に、上司との話し合いを徹底したのである。ただし、B社も賃金制度の変更を今後予定しており、賃金制度変更に先立って、運用をより透明性の高いものへと変えている点がA社と異なっている。このように1990年代後半に異なる制度変更、あるいは制度の運用変更を行った2社では、従業員の賃金制度に対する考え方に違いがあるのであろうか。特に、賃金制度を変えた結果、従来なら受け取れたであろう賃金額を受け取れなくなった従業員の賃金制度に対する公平感に注目したい。

賃金制度の公平性を分析するために、被説明変数として「賃金制度の公平性」の尺度を以下の表の項目を合成して作成した。質問項目を合成するにあたっては、クロンバックの α 係数によって、内的整合性(internal consistency)を調べた。その結果、加算して得点を算出することができる水準である0.70以上であったため、合成して使用可能と見なした⁽¹⁰⁰⁾。説明変数は、次の表にあげた項目を用いた⁽¹⁰¹⁾。分析方法は、順序プロビット法を用いた。

表 11 説明変数と被説明変数

被説明変数		
「あなたは、次の事柄についてどの程度公平だと感じますか」		
あなたの給与		「賃金制度の公平性」
会社のあなたに対する人事考課（評価）		
説明変数		
仕 事	「あなたは今の仕事について日頃どのように思いますか」	
	自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている	①「裁量度プラン」
	仕事の手順や方法は自分の判断に任されている	②「裁量度手順」
	毎日の仕事は単調である	③「仕事単純さ」
	自分の仕事の成果は一目で明らかである	④「成果明瞭」

	今の仕事が好き	⑤「仕事継続」
	今の仕事にとっても生きがいを感じる	
	今の仕事を続けたい	
	自分がやらなければならない仕事の範囲は、はっきりしている	⑥「範囲明瞭」
	今の会社にずっと勤めたい	⑦「会社継続」
コミュニケーション	「会社と従業員のコミュニケーションについてお尋ねします」	
	会社は経営や業務に関する従業員の提案や意見をよく聞いてくれる	⑧「会社との意志疎通」
	従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	⑨「経営情報の共有」
上司や賃金	「あなたは次のことについてどの程度満足していますか」	
	上司の指導力	⑩「上司満足」
	上司との関係	
	上司からの評価	
	職場での地位	⑪「地位・賃金満足」
	昇進・昇格の可能性	
	賃金の水準	
人事評価	「あなたは以下のことについてどのように思いますか」	
	人事考課（評価）の結果を知ることが可能である	⑫「人事結果公開」
	人事評価（結果）について組合が意見をいうことが可能である	⑬「苦情処理」

まず、職種ごとに分けない全体での賃金制度の公平性が、制度改定の前後でどのように変化したのかを調べた。その結果を表したのが次の表である。

表 12 賃金制度の公平性 全体

A社1995年 Number of obs=1341 LR chi2(14)=686.38 Prob > chi2=0 Log of likelihood=-2123 Pseudo R2=0.1392					A社2001年 Number of obs=3783 LR chi2(14)=1943.89 Prob > chi2=0 Log of likelihood=-5540.3609 Pseudo R2=0.1492				
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	Coef.	Std. Err.	z	P> z	
裁量度プラン	0.04	0.031	1.3	0.19	0.0253	0.0193	1.31	0.189	
裁量度手順	-0.01	0.03	-0.25	0.8	0.0121	0.0201	0.6	0.548	
仕事量調査	-0.08	0.026	-3.25	0 **	0.0144	0.0157	0.92	0.359	
成果明瞭	0.104	0.027	3.86	0 **	-0.012	0.0165	-0.7	0.483	
仕事継続	-0.1	0.035	-2.75	0.01 **	0.0128	0.0236	0.54	0.588	
範囲明瞭	-0.04	0.026	-1.45	0.15	0.0241	0.0165	1.46	0.143	
会社継続	0.104	0.027	3.87	0 **	-0.046	0.0178	-2.58	0.01 *	
会社との意志疎通	0.064	0.034	1.88	0.06	0.1351	0.0221	6.1	0 **	
経営情報の共有	-0.01	0.032	-0.3	0.76	0.0855	0.0194	4.41	0 **	
上司満足	0.15	0.041	3.64	0 **	0.2853	0.0249	11.47	0 **	
地位・賃金満足	0.948	0.048	19.63	0 **	0.6386	0.0289	22.09	0 **	
人事結果公開	-0.02	0.029	-0.64	0.52	0.1535	0.0166	9.24	0 **	
苦情処理	0.009	0.028	0.32	0.75	0.1016	0.0186	5.45	0 **	
性別	-0.02	0.071	-0.26	0.8	0.0179	0.042	0.43	0.67	
年齢	-0.02	0.004	-4.22	0 **	-0.006	0.0022	-2.79	0.005 **	

B社1995年 Number of obs=3003 LR chi2(14)=1567.25 Prob > chi2=0 Log of likelihood=-4655.0754 Pseudo R2=0.1441					B社2001年 Number of obs=2163 LR chi2(14)=1358.53 Prob > chi2=0 Log of likelihood=-3326.1643 Pseudo R2=0.1696				
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	Coef.	Std. Err.	z	P> z	
裁量度プラン	0.017	0.02	0.87	0.39	0.0222	0.0261	0.85	0.394	
裁量度手順	-0.02	0.019	-0.91	0.37	-0.082	0.0253	-3.24	0.001 **	
仕事量調査	0.002	0.017	0.13	0.9	0.0145	0.0199	0.73	0.464	
成果明瞭	-0.03	0.018	-1.95	0.05	-0.056	0.0209	-2.67	0.007 **	
仕事継続	-0.02	0.025	-0.63	0.53	-0.001	0.0293	-0.05	0.961	
範囲明瞭	-0.03	0.018	-1.46	0.14	0.018	0.0237	0.76	0.448	
会社継続	0.042	0.019	2.26	0.02 *	0.0394	0.022	1.79	0.073	
会社との意志疎通	0.148	0.022	6.7	0 **	0.1373	0.0274	5.01	0 **	
経営情報の共有	0.023	0.021	1.12	0.26	0.1095	0.0259	4.22	0 **	
上司満足	0.047	0.027	1.75	0.08	0.1133	0.0312	3.63	0 **	
地位・賃金満足	0.982	0.034	28.98	0 **	1.0415	0.0398	26.15	0 **	
人事結果公開	0.053	0.019	2.75	0.01 **	0.0852	0.0203	4.19	0 **	
苦情処理	0.053	0.019	2.74	0.01 **	0.0779	0.0227	3.43	0.001 **	
性別	0.041	0.045	0.92	0.36	0.0048	0.0527	0.09	0.928	
年齢	-0.01	0.002	-3.4	0 **	-0.008	0.0026	-3.1	0.002 **	

注) **は1%、*は5%水準で有意を示す。

この結果を見ると、2社ともに1990年代と2001年で変わらずに有意なのが年齢と、上司や賃金に対する満足の項目である。

年齢の係数はマイナスであるから、年齢が上がるほど、賃金制度の公平感度が下がっていることがわかる。また、A社、B社とも、上司との関係に満足していること、自らの地位や賃金に満足している。年齢と上司・賃金に対する満足は賃金制度の公平感との結びつきが常に強いことがわかる。

つまり、A社B社ともに年齢が高い社員ほど賃金制度に不満を持っている。また上司や賃金に満足している人ほど公平感が高くなる、ということができる。

次に、賃金制度の変更前後で変化があったのは、「会社との意思疎通」と「経営情報の共有」の二項目で、両社ともで制度改定前は有意でなかったものが有意となった。人事評価についても、「人事結果公開」と「苦情処理」が有意となった。この二項目はB社では以前から有意であったが、A社では、賃金制度改定以前は有意ではなかったので、変化がみられる。賃金制度改定後は、人事考課の結果を知ることができると思う人ほど、そして人事評価について会社に意見を言うことができる苦情処理制度の整備度合いが高いほど、賃金制度の公平感も高くなったといえる。

この制度改定前には有意でなかった、「会社との意思疎通」と「経営情報の共有」の二項目が、両社ともで有意になったのは、社会情勢の影響があると考えられる。これらの調査が行われた1990年代後半に、大企業の経営破綻が相次いだ。このため従業員が以前よりも企業の経営に関する情報に敏感になったと考えられる。新聞報道で自社の経営状態を知る状況に対して、もっと情報開示を求める従業員の気持ちの現れであろう。

ただし、社会情勢だけでなく、制度変更の直接の影響もあるという解釈もまた可能である。賃金制度を改定したA社だけでなく、B社でも従業員に対する人事考課結果の通知を徹底している。このような上司との話し合いの機会が増えていることが、賃金制度への公平感を高める効果を生んだとも考えられる。

いずれにしても、情報を共有し、意思疎通の機会を増やすことが、賃金制度への公平感を高め、会社そのものに対する信頼度が増すようになるといえるだろう。

次に性別職種別に意識の違いを見ていく。職種別の分析結果をまとめたのが次の表13である。

表13 賃金制度の公平性 職種別・性別

A社1995年 男性営業職

Number of obs=125

LR chi2(14)=113.24

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-179.49302

Pseudo R2=0.2398

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	0.3579	0.1032	3.47	0 **	0.0116	0.0571	0.2	0.84
裁量度手順	-0.067	0.1066	-0.6	0.53	0.041	0.0661	0.62	0.54
仕事単調さ	-0.152	0.0834	-1.8	0.07	-0.031	0.0471	-0.7	0.51
成果明瞭	0.0386	0.0834	0.46	0.64	0.0697	0.0432	1.61	0.11
仕事継続	-0.34	0.1125	-3	0 **	0.0841	0.07	1.2	0.23
範囲明瞭	0.1546	0.0903	1.71	0.09	-0.019	0.0474	-0.4	0.69
会社継続	0.135	0.094	1.44	0.15	-0.001	0.0524	-0	0.98
会社との意志疎通	0.2014	0.1037	1.94	0.05	0.0734	0.0591	1.24	0.21
経営情報の共有	-0.097	0.0977	-1	0.32	0.0063	0.0539	0.12	0.91
上司満足	0.215	0.1378	1.56	0.12	0.1627	0.0719	2.26	0.02 *
地位・賃金満足	1.1506	0.1645	6.99	0 **	0.7777	0.0801	9.71	0 **
人事結果公開	-0.079	0.0927	-0.9	0.39	0.2014	0.0482	4.18	0 **
苦情処理	0.0824	0.0896	0.92	0.36	0.2084	0.0536	3.89	0 **
年齢	-0.026	0.0149	-1.8	0.08	-0.006	0.006	-1.1	0.28

A社2001年 男性営業職

Number of obs=429

LR chi2(14)=324.94

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-628.77923

Pseudo R2=0.2053

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	0.3579	0.1032	3.47	0 **	0.0116	0.0571	0.2	0.84
裁量度手順	-0.067	0.1066	-0.6	0.53	0.041	0.0661	0.62	0.54
仕事単調さ	-0.152	0.0834	-1.8	0.07	-0.031	0.0471	-0.7	0.51
成果明瞭	0.0386	0.0834	0.46	0.64	0.0697	0.0432	1.61	0.11
仕事継続	-0.34	0.1125	-3	0 **	0.0841	0.07	1.2	0.23
範囲明瞭	0.1546	0.0903	1.71	0.09	-0.019	0.0474	-0.4	0.69
会社継続	0.135	0.094	1.44	0.15	-0.001	0.0524	-0	0.98
会社との意志疎通	0.2014	0.1037	1.94	0.05	0.0734	0.0591	1.24	0.21
経営情報の共有	-0.097	0.0977	-1	0.32	0.0063	0.0539	0.12	0.91
上司満足	0.215	0.1378	1.56	0.12	0.1627	0.0719	2.26	0.02 *
地位・賃金満足	1.1506	0.1645	6.99	0 **	0.7777	0.0801	9.71	0 **
人事結果公開	-0.079	0.0927	-0.9	0.39	0.2014	0.0482	4.18	0 **
苦情処理	0.0824	0.0896	0.92	0.36	0.2084	0.0536	3.89	0 **
年齢	-0.026	0.0149	-1.8	0.08	-0.006	0.006	-1.1	0.28

B社1996年男性営業職

Number of obs=162

LR chi2(14)=91.48

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-246.69547

Pseudo R2=0.1564

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	0.0704	0.0897	0.79	0.43	0.0848	0.0884	0.96	0.34
裁量度手順	-0.094	0.1154	-0.8	0.42	-0.233	0.092	-2.5	0.01 *
仕事単調さ	-0.098	0.0778	-1.3	0.21	-0.014	0.0736	-0.2	0.85
成果明瞭	-0.156	0.0699	-2.2	0.03 *	0.0325	0.0778	0.42	0.68
仕事継続	-0.019	0.118	-0.2	0.87	0.1707	0.0949	1.8	0.07
範囲明瞭	0.0443	0.0799	0.55	0.58	-0.013	0.0875	-0.2	0.88
会社継続	0.0472	0.0789	0.6	0.55	0.0642	0.0854	0.75	0.45
会社との意志疎通	0.2023	0.0975	2.07	0.04 *	0.1794	0.0889	2.02	0.04 *
経営情報の共有	-0.036	0.0943	-0.4	0.7	0.1267	0.0847	1.5	0.13
上司満足	0.0876	0.1268	0.69	0.49	0.2214	0.0983	2.25	0.02 *
地位・賃金満足	0.8923	0.1505	5.93	0 **	1.0878	0.1301	8.36	0 **
人事結果公開	0.0651	0.077	0.84	0.4	0.089	0.0732	1.21	0.22
苦情処理	-0.018	0.0794	-0.2	0.82	-0.044	0.076	-0.6	0.56
年齢	-0.025	0.0107	-2.3	0.02 *	-0.02	0.0101	-2	0.05 *

B社2001年 男性営業職

Number of obs=213

LR chi2(14)=167.94

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-313.15388

Pseudo R2=0.2114

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	0.0704	0.0897	0.79	0.43	0.0848	0.0884	0.96	0.34
裁量度手順	-0.094	0.1154	-0.8	0.42	-0.233	0.092	-2.5	0.01 *
仕事単調さ	-0.098	0.0778	-1.3	0.21	-0.014	0.0736	-0.2	0.85
成果明瞭	-0.156	0.0699	-2.2	0.03 *	0.0325	0.0778	0.42	0.68
仕事継続	-0.019	0.118	-0.2	0.87	0.1707	0.0949	1.8	0.07
範囲明瞭	0.0443	0.0799	0.55	0.58	-0.013	0.0875	-0.2	0.88
会社継続	0.0472	0.0789	0.6	0.55	0.0642	0.0854	0.75	0.45
会社との意志疎通	0.2023	0.0975	2.07	0.04 *	0.1794	0.0889	2.02	0.04 *
経営情報の共有	-0.036	0.0943	-0.4	0.7	0.1267	0.0847	1.5	0.13
上司満足	0.0876	0.1268	0.69	0.49	0.2214	0.0983	2.25	0.02 *
地位・賃金満足	0.8923	0.1505	5.93	0 **	1.0878	0.1301	8.36	0 **
人事結果公開	0.0651	0.077	0.84	0.4	0.089	0.0732	1.21	0.22
苦情処理	-0.018	0.0794	-0.2	0.82	-0.044	0.076	-0.6	0.56
年齢	-0.025	0.0107	-2.3	0.02 *	-0.02	0.0101	-2	0.05 *

A社1995年 男性専門職

Number of obs=368

LR chi2(14)=186.31

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-574.95375

Pseudo R2=0.1394

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	-0.019	0.062	-0.3	0.76	0.0435	0.0318	1.37	0.17
裁量度手順	0.0622	0.0624	1	0.32	-0.013	0.0349	-0.4	0.71
仕事単調さ	-0.081	0.0551	-1.5	0.14	0.0244	0.0279	0.87	0.38
成果明瞭	0.1487	0.0536	2.77	0.01 **	-0.02	0.0291	-0.7	0.5
仕事継続	-0.148	0.0672	-2.2	0.03 *	-0.034	0.0396	-0.9	0.4
範囲明瞭	-0.073	0.0491	-1.5	0.14	0.0463	0.0284	1.63	0.1
会社継続	0.1446	0.0549	2.63	0.01 **	-0.035	0.0303	-1.1	0.26
会社との意志疎通	0.0316	0.0671	0.47	0.64	0.1807	0.038	4.76	0 **
経営情報の共有	-0.019	0.0588	-0.3	0.74	0.1023	0.0324	3.16	0 **
上司満足	0.0556	0.0768	0.72	0.47	0.3207	0.0433	7.41	0 **
地位・賃金満足	1.0234	0.0936	10.9	0 **	0.5819	0.049	11.9	0 **
人事結果公開	0.0276	0.0587	0.47	0.64	0.1788	0.0278	6.43	0 **
苦情処理	-0.057	0.056	-1	0.31	0.0982	0.0322	3.05	0 **
年齢	-0.023	0.0093	-2.5	0.01 *	-0.004	0.0041	-1	0.31

A社2001年 男性専門職

Number of obs=1327

LR chi2(14)=701.66

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-1969.1132

Pseudo R2=0.1512

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	-0.019	0.062	-0.3	0.76	0.0435	0.0318	1.37	0.17
裁量度手順	0.0622	0.0624	1	0.32	-0.013	0.0349	-0.4	0.71
仕事単調さ	-0.081	0.0551	-1.5	0.14	0.0244	0.0279	0.87	0.38
成果明瞭	0.1487	0.0536	2.77	0.01 **	-0.02	0.0291	-0.7	0.5
仕事継続	-0.148	0.0672	-2.2	0.03 *	-0.034	0.0396	-0.9	0.4
範囲明瞭	-0.073	0.0491	-1.5	0.14	0.0463	0.0284	1.63	0.1
会社継続	0.1446	0.0549	2.63	0.01 **	-0.035	0.0303	-1.1	0.26
会社との意志疎通	0.0316	0.0671	0.47	0.64	0.1807	0.038	4.76	0 **
経営情報の共有	-0.019	0.0588	-0.3	0.74	0.1023	0.0324	3.16	0 **
上司満足	0.0556	0.0768	0.72	0.47	0.3207	0.0433	7.41	0 **
地位・賃金満足	1.0234	0.0936	10.9	0 **	0.5819	0.049	11.9	0 **
人事結果公開	0.0276	0.0587	0.47	0.64	0.1788	0.0278	6.43	0 **
苦情処理	-0.057	0.056	-1	0.31	0.0982	0.0322	3.05	0 **
年齢	-0.023	0.0093	-2.5	0.01 *	-0.004	0.0041	-1	0.31

B社1996年男性専門職

Number of obs=569

LR chi2(14)=342.54

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-900.38172

Pseudo R2=0.1598

	Coef.	Std.Err.	z	P> z	Coef.	Std.Err.	z	P> z
裁量度プラン	0.0618	0.0455	1.36	0.17	0.0408	0.0675	0.6	0.55
裁量度手順	-0.049	0.0458	-1.1	0.29	-0.161	0.0684	-2.4	0.02 *
仕事単調さ	0.0132	0.0449	0.29	0.77	0.0446	0.0568	0.78	0.43
成果明瞭	-0.011	0.0409	-0.3	0.79	-0.101	0.0515	-2	0.05 *
仕事継続	0.0643	0.0549	1.17	0.24	0.0712	0.0747	0.95	0.34
範囲明瞭	-0.052	0.0392	-1.3	0.19	-0.049	0.0642	-0.8	0.45
会社継続	-0.003	0.0463	-0.1	0.95	0.115	0.0566	2.03	0.04 *
会社との意志疎通	0.1323	0.0495	2.67	0.01 **	0.1997	0.0665	1.2	0.23
経営情報の共有	-0.017	0.0471	-0.4	0.72	0.0795	0.0636	1.25	0.22
上司満足	-0.022	0.0608	-0.4	0.72	0.0175	0.0751	0.23	0.82
地位・賃金満足	1.0189	0.0717	14.2	0 **	0.8686	0.0901	9.64	0 **
人事結果公開	0.0283	0.0429	0.66	0.51	0.1742	0.0529	3.29	0 **
苦情処理	0.0863	0.0411	2.1	0.04 *	0.0208	0.0548	0.38	0.7
年齢	-0.005	0.0052	-1	0.3	-0.012	0.0061	-2	0.05

B社2001年 男性専門職

Number of obs=374

LR chi2(14)=197.6

Prob > chi2=0

Log of likelihood=-570.44635

Pseudo R2=0.1476

Coef.	Std.Err.	z	P> z
0.0408	0.0675	0.6	0.55
-0.161	0.0684	-2.4	0.02 *
0.0446	0.0568	0.78	0.43
-0.101	0.0515	-2	0.05 *
0.0712	0.0747	0.95	0.34
-0.049	0.0642	-0.8	0.45
0.115	0.0566	2.03	0.04 *
0.0797	0.0665	1.2	0.23
0.1995	0.0636	3	0 **
0.0175	0.0751	0.23	0.82
0.8686	0.0901	9.64	0 **
0.1742	0.0529	3.29	0 **
0.0208	0.0648	0.38	0.7
-0.012	0.0561	-2	0.05

まず職種をこえて共通していたのは「上司満足」と「地位・賃金満足」である。「地位・賃金満足」は制度改定前から有意であったが、これに評価者である上司に対する満足度が加わった。そして、人事制度の内容に対しても、それまで有意でなかった「人事結果公開」と「苦情処理」が現業職を除いて有意となった。

職種別に異なる点は、次の通りである。まず、A社男性営業職は、賃金制度の改定後は「上司満足」、「地位・賃金満足」「人事結果公開」と「苦情処理」の四項目が有意であった。男性現業職は、他の三職種と比べて「人事結果公開」と「苦情処理」が有意ではない点が大きく異なる。それだけでなく、「裁量度手順」と「会社との意思疎通」が有意となった。男性事務職の特徴としては、「範囲明瞭」と「経営情報の共有」が有意なことである。また年齢についても男性事務職だけで有意である。係数がマイナスで有意なため、年齢が高くなるほど賃金制度の公平性が低い。そして、男性専門職は、「会社との意思疎通」、および「経営情報の共有」の二つが有意となった。

なお、男性専門職と男性事務職では「裁量度手順」と「成果明瞭」が有意ではないものの係数は、マイナスの値であった。賃金制度改定前は、「成果明瞭」はプラスの値で有意であったため大幅な変化が見られた。この点をB社と比較してみると、B社では、「裁量度手順」「成果明瞭」ともに、係数はマイナスで、しかも男性専門職では、5%水準で有意であった。また男性事務職と女性事務職では、「裁量度手順」が有意であった。

女性事務職では、男性事務職と異なり、苦情処理が有意ではなく、年齢についても人事制度変更前に有意であったのが、有意ではなくなった。女性については、会社との意思疎通がはかれることのほうが賃金制度の公平性を増すようである。年齢が高いほど不公平と考える人が多いとは言えない結果も男性事務職と異なっている。

次に、このような結果を踏まえて解釈を行う。

まず、賃金水準が低下した男性専門職の、特に中高年層で賃金制度に対する不満は大きくなることが予想された。しかし、実際には年齢が高いほど不満が高いとは言えない。男性専門職が賃金制度に対する公平感を失わなかった理由は、有意となった項目からみて次のように考えられる。企業が情報を開示し、従業員との意思疎通をはかることによって、また人事評価の結果を本人に通知し、結果に不満がある場合にも苦情処理の整備によって賃金制度の公平感を保つことができたと考えられる。これは、賃金制度の透明性をより高くすることで、新しい制度に対しても信頼をえることが出来ることを示唆している。

次に男性現業職については、仕事の手順や方法が自分の判断に任されていることが評価の公平性を高めている。他に、会社が従業員の提案や意見に耳を傾けてくれると思うほど、公平感が高い。ゆえに男性現業職では職務自律性の高さ、および企業と従業員のコミュニケーションを促進することが賃金制度の公平感を高めている。

男性事務職は、仕事の範囲が明瞭なことと、経営情報の共有が賃金制度の公平感を高めている。この男性事務職は、管理部門を含んでいるため、仕事の範囲が必ずしも明らかでないと考えられ、逆にこの点を明らかにすることの意味が大きいのであろう。

また、年齢については男性事務職でのみ有意であった。この年齢については、男性事務職以外の職種でも係数がマイナスの値を示しているが、他の職種は5%水準では棄却できない。制度改定前は、女性事務職、男性専門職でも、年齢が高くなるほど賃金制度の公平感が低下していた。成果主義導入後にこれが変化した点を見ると、会社との意思疎通などに男性事務職に特有の問題点があると考えられる。

最後にB社では、「成果明瞭」と「裁量度手順」が係数値マイナスで有意であった点について考えてみたい。マイナスで有意ということは、「自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている」と「思わない人」ほど、また「自分の仕事の成果は一目で明らかである」と「思わない人」ほど、賃金制度の公平感が高いことを示している。この傾向は、裁量度が高いと思われる専門職と事務職でみられる。

B社の成果明瞭と裁量度に関する一見矛盾する理由の一つは、年功型の賃金制度にあると考えられる。B社では人事結果の公開を進めているが、賃金制度の変更は、2001年に改定案が示された段階であり、まだ実施されていない。このため、調査時点では年功型賃金制度となっている。勤続年数の増加と共に賃金が上昇する傾向があるため、裁量度が低いと考える人や成果が明瞭ではないと考える人にとっても、賃金制度の公平感が高いものと考えられる。

また、B社の人事考課制度は、結果の公開は進められているが、評価基準そのものを知ったり、意見をいう機会はない制度であるため、評価が妥当であるのか、判断を下せるほどの情報を従業員が得ていない。これも理由の一つと考えられる。会社の賃金体系に対する不満は、ハーズバーグによれば衛生要因にあたる(Herzberg, 1966, p.76, 邦訳 89 ページ)。つまり、B社の賃金体系は、少なくとも不満を防止しているものと考えられるだろう。

おわりに

賃金制度を変更するということは、従来とは異なる賃金制度を従業員に受け入れさせることを意味する。賃金制度の変更を行ったA社の職種別賃金カーブの分析から、次のことがわかった。A社では、全職種に対して均一の制度変更を行ったのではなく、営業職は制度変更の影響を受けなかった。その他の職種が影響を受け、特に中高年での賃金上昇が鈍化した。特に年収額の下がったのは男性専門職で、A社の専門職制度が仕事の専門性を反映したものではなく、「みせかけ」の専門職制度であったことを示唆している⁽¹⁰²⁾。

ただし賃金制度の変更によって賃金水準が低下した職種でも、制度に対する公平感を維持することは可能であることが意識調査のプロビット分析の結果から明らかになった。しかも職種によって賃金制度の公平感にかかわって重視する項目が異なることから、職種別にきめ細かな対応を取ることが必要であるといえる。上司に対する満足度と賃金水準に対する満足度はすべての職種で人事制度に対する公平感を支える重要な項目である。これに対して、事務職では仕事の範囲が明瞭であること、現業職では仕事の手順を自分で決められること、及び会社との意思疎通が求められている。現業職を除く三つの職種では苦情処理制度の整備と人事考課結果の公開といった手続き的公正にかかわる項目が、賃金制度に対する公平感を高めている。これらの人事制度の透明

性を高める施策が求められているといえる。実際に賃金制度を変更した企業の実例から、手続的公正の重要性を確認できたことの意義は大きいであろう。

表17 性別職種別人数

年齢	A社 1995年 男性営業職	A社 2001年 男性営業職	B社 1996年 男性営業職	B社 2001年 男性営業職
21	1	3		
22		3	4	
23	1	2	4	2
24	1	3	7	1
25	3	2	14	5
26	6	3	10	8
27	2	5	11	13
28	7	8	16	10
29	4	4	9	13
30	11	11	8	17
31	3	12	6	19
32	7	20	5	27
33	5	19	9	28
34	5	22	5	6
35	2	15	4	9
36	6	24	4	10
37	3	13	1	3
38	1	16	2	5
39	2	14	2	5
40	3	8	1	7
41	4	7	3	3
42	4	12	3	3
43	6	5		1
44	7	9	5	1
45	8	12		
46	5	7	3	
47	8	16	4	3
48	2	12	4	
49	1	12	2	1
50	2	18	1	3
51	2	24		2
52		28	3	2
53	2	15	7	
54	1	15		2
55		7	2	1
56		5	4	3
57	1	11	1	3
58		7		3
59		5		2
Total	126	434	164	221

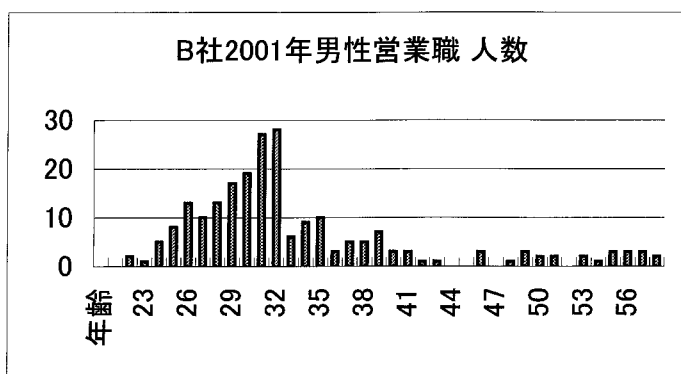
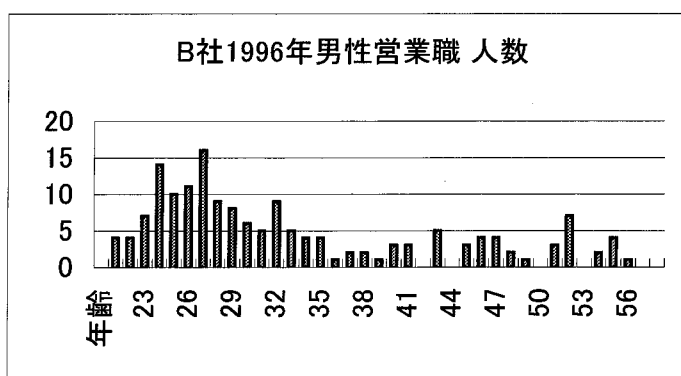
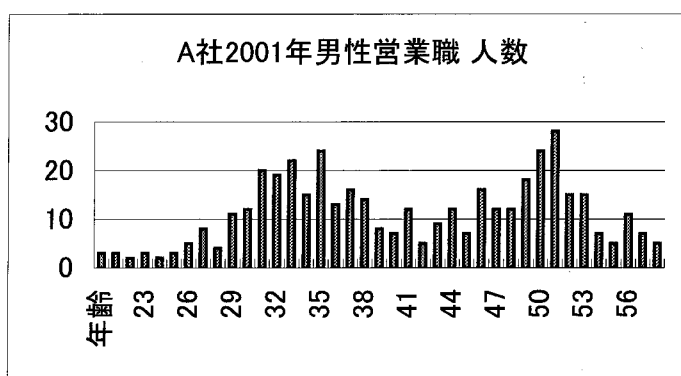
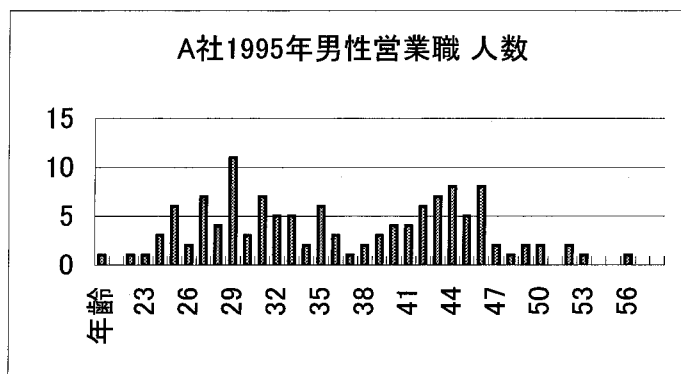
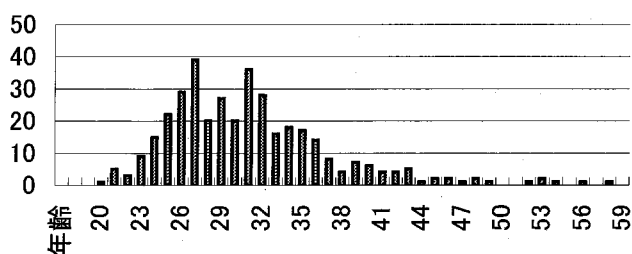


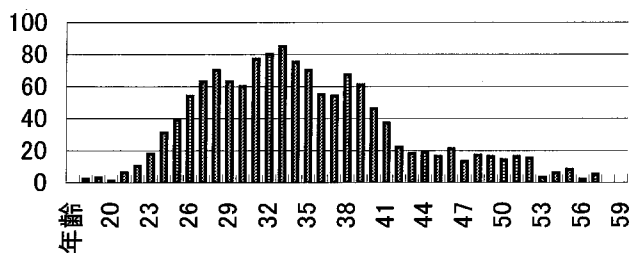
表17 性別職種別人数

	A社 1995年 男性専門職 人数	A社 2001年 男性専門職 人数	B社 1996年 男性専門職 人数	B社 2001年 男性専門職 人数
年齢	人数	人数	人数	人数
18			4	
19		2	3	1
20		3	12	1
21	1	1	11	4
22	5	6	19	4
23	3	10	24	10
24	9	18	22	6
25	15	31	37	17
26	22	39	44	18
27	29	54	46	17
28	39	63	49	11
29	20	70	37	21
30	27	63	19	14
31	20	60	27	30
32	36	77	24	25
33	28	80	27	27
34	16	85	20	16
35	18	75	19	14
36	17	70	8	9
37	14	55	6	10
38	8	54	6	10
39	4	67	3	12
40	7	61	4	7
41	6	46	2	8
42	4	37	7	4
43	4	22	8	2
44	5	18	9	5
45	1	19	3	4
46	2	16	8	4
47	2	21	9	7
48	1	13	11	3
49	2	17	6	5
50	1	16	5	11
51		14	7	2
52		16	5	2
53	1	15	1	8
54	2	3	5	6
55	1	6	3	5
56		8	2	4
57	1	2	5	6
58		5	4	5
59	1		4	8
60			2	
Total	372	1338	577	383

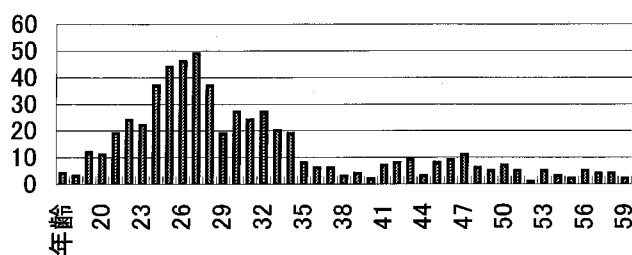
A社1995年男性専門職 人数



A社2001年男性専門職 人数



B社1996年男性専門職 人数



B社2001年男性専門職 人数

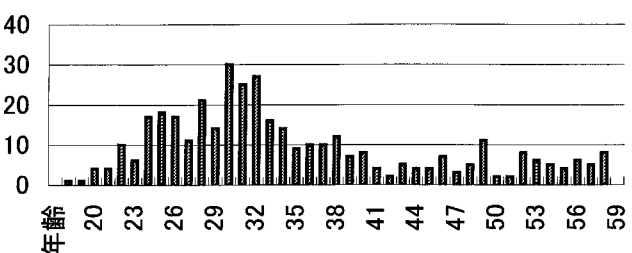


表17 性別職種別人数

	A社 1995年 男性事 務職 人数	A社 2001年 男性事 務職 人数	B社 1996年 男性事 務職 人数	B社 2001年 男性事 務職 人数
年齢	人数	人数	人数	人数
18			2	
19			1	
20			3	
21			6	
22		3	10	
23	5		16	3
24	11	5	29	12
25	10	5	16	14
26	9	5	39	15
27	14	8	30	19
28	17	11	33	32
29	11	18	26	26
30	12	17	19	28
31	10	14	11	47
32	10	21	12	34
33	12	27	11	31
34	10	41	10	27
35	9	36	9	17
36	10	37	2	20
37	9	32	8	21
38	4	28	2	16
39	9	24	4	6
40	7	22	2	3
41	5	15	4	5
42	8	27	8	7
43	8	18	6	4
44	3	11	5	2
45	6	17	11	
46	8	15	10	5
47	5	15	11	5
48	2	21	19	4
49	2	25	10	8
50	2	18	8	10
51	2	13	4	11
52	2	25	8	26
53	1	20	5	16
54	3	10	14	5
55	3	9	13	4
56	2	7	10	11
57	1	8	7	5
58	1	4	2	15
59	1	3	9	14
Total	244	635	465	528

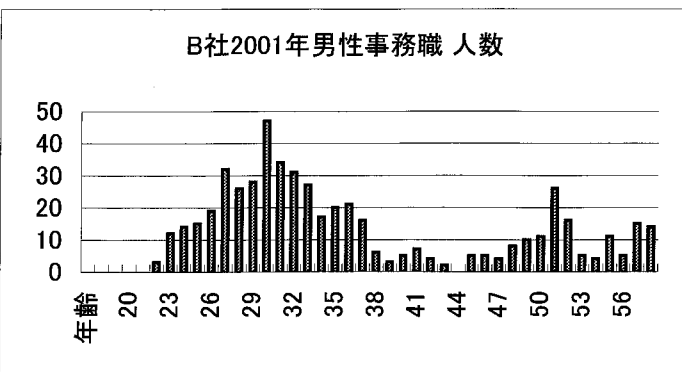
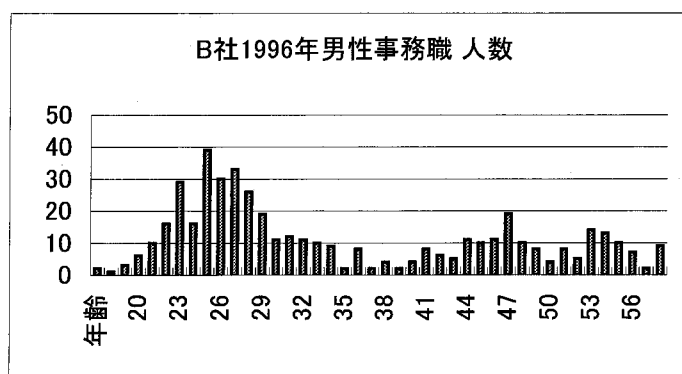
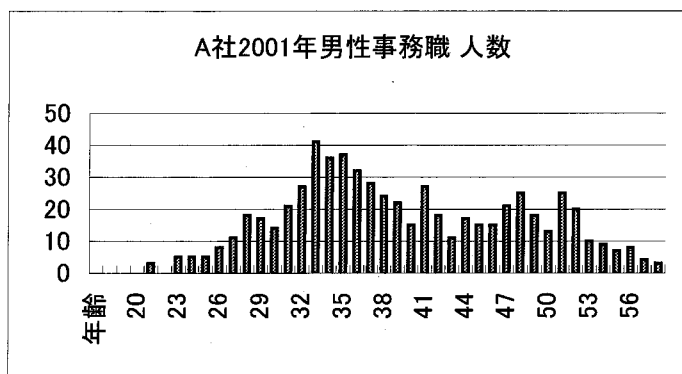
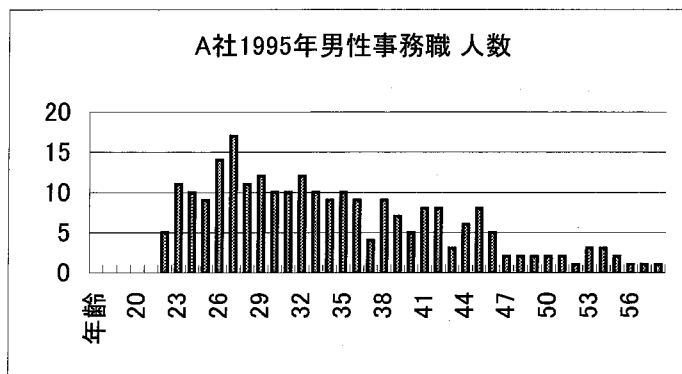
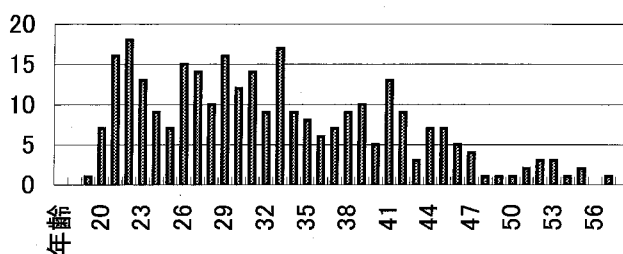


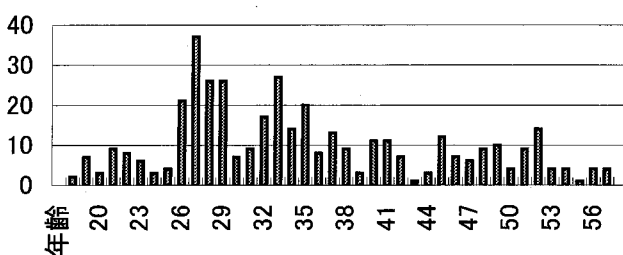
表17 性別職種別人数

	A社 1995年 男性現 業職 人数	A社 2001年 男性現 業職 人数	B社 1996年 男性現 業職 人数	B社 2001年 男性現 業職 人数
年齢	人数	人数	人数	人数
18			7	
19		2	17	
20	1	7	14	4
21	7	3	16	6
22	16	9	25	8
23	18	8	38	14
24	13	6	24	8
25	9	3	41	7
26	7	4	28	13
27	15	21	30	23
28	14	37	33	17
29	10	26	25	19
30	16	26	30	11
31	12	7	40	6
32	14	9	25	10
33	9	17	18	13
34	17	27	23	14
35	9	14	18	13
36	8	20	17	10
37	6	8	14	7
38	7	13	7	11
39	9	9	18	8
40	10	3	8	3
41	5	11	14	5
42	13	11	13	6
43	9	7	17	6
44	3	1	20	3
45	7	3	15	5
46	7	12	34	7
47	5	7	30	3
48	4	6	30	12
49	1	9	26	7
50	1	10	19	10
51	1	4	12	9
52	2	9	23	19
53	3	14	20	6
54	3	4	14	5
55	1	4	13	5
56	2	1	6	4
57		4	4	4
58	1	4	4	5
59			1	5
Total	295	400	831	351

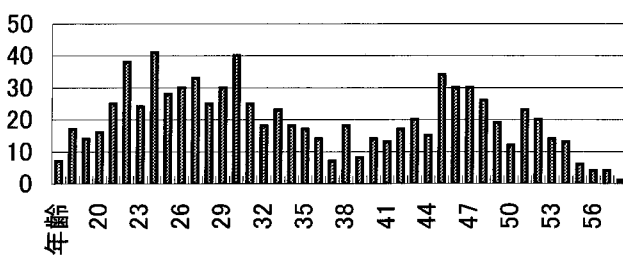
A社1995年男性現業職 人数



A社2001年男性現業職 人数



B社1996年男性現業職 人数



B社2001年男性現業職 人数

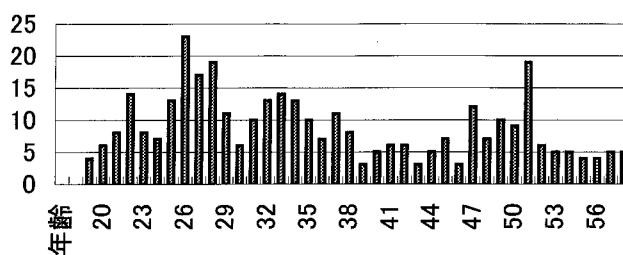
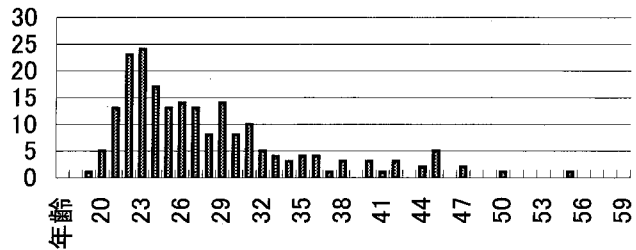


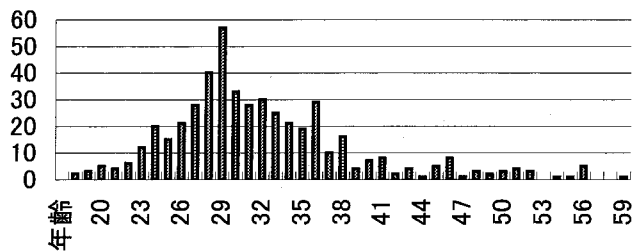
表17 性別職種別人数

年齢	A社 1995年 女性事務職 人数	A社 2001年 女性事務職 人数	B社 1996年 女性事務職 人数	B社 2001年 女性事務職 人数
18			7	
19		2	7	1
20	1	3	25	3
21	5	5	40	14
22	13	4	31	21
23	23	6	37	37
24	24	12	60	40
25	17	20	52	49
26	13	15	32	29
27	14	21	27	23
28	13	28	19	25
29	8	40	14	32
30	14	57	3	17
31	8	33	6	16
32	10	28	7	25
33	5	30	8	17
34	4	25	2	2
35	3	21	4	6
36	4	19	3	3
37	4	29	2	11
38	1	10		5
39	3	16		3
40		4		5
41	3	7	3	2
42	1	8		2
43	3	2	1	1
44		4		
45	2	1	1	3
46	5	5	1	4
47		8		
48	2	1	2	5
49		3	2	1
50		2		1
51	1	3	2	1
52		4		1
53		3		
54				1
55		1	1	
56	1	1		
57		5		
58				
59				1
60		1		
Total	205	487	399	407

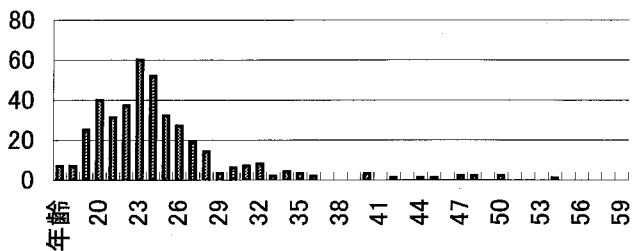
A社1995年女性事務職 人数



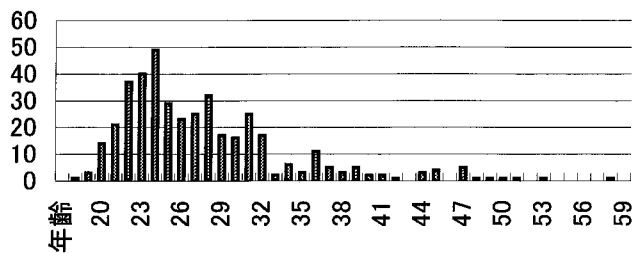
A社2001年女性事務職 人数



B社1996年女性事務職 人数



B社2001年女性事務職 人数



終章 結論とまとめ

人事制度の透明化は、容易ではない。法律の制定があったアメリカにおいても、なお人事手続きの透明化には時間がかかったのは、運用においてそれまでにはなかった費用が発生することが一因である。人事評価の基準を公開したり、評価に納得のいかない従業員が苦情処理制度を利用できるようにするといった人事手続きの整備は、企業にとっては費用負担の増加を意味する。

しかし人事制度の透明化のための費用には相応な効果がある。従業員のコミットメントを高め、仕事へと動機づける。そして長期的に見れば、企業の持続的競争力の源泉ともなるであろう。

透明性の高い人事制度とは、人事考課の基準や結果を公開することや、苦情処理制度を整備することだけではない。企業戦略において、従業員を重視するという人事戦略を明確にすること、さらにシェアホルダー（株主）の満足だけでなく、従業員や顧客といったステークホルダー(利害関係人)の満足を重視することが、従業員による競争力を得るためには必要である。

今後の人的資源管理に求められるのは、人事制度に対する信頼を持てるよう公正かつ企業戦略と適合した制度を作っていくことである。このような人的資源管理には手続きを透明化することが欠かせない。ただしアメリカの企業でも、手続きの透明化の実現は 1964 年公民権法第七篇という法律の制定があって進んだのである。しかも、法律自体が何度も改正され、裁判を通じてルールが示され、ようやく人的資源管理に関する決定を逐一文書にして保存するように変化が起きた。企業内のことではあるが、人的資源管理の手続き透明性は、企業外からの強制力もあって、実現したのである。

一旦始められた人的資源管理の手続き透明性は、人事考課における意思伝達の機能を強化してきた。数ある人事考課手法の中でも MBO（目標管理制度）のような上司と部下の話し合いを前提にした評価手法だけでなく、それまでは一方向で運用されてきた伝統的な評定尺度法の運用方法をも変えてきた。

このような人事考課の変化は、法律による規制だけでなく人的資源管理思想が双方向志向へと変化したことにも原因がある。法律という強制力があったからだけではなく、人的資源管理にとって有益であったからこそ、人事制度の透明性はより高くなったとみることが出来る。

ところが、透明性の高い人事制度を持つ企業が、そうではない企業と比べて、本当に競争力を有しているのか調べるための課題は未だに大きい。戦略的人的資源管理研究には、これまでのところ戦略による分類で比較が行われており、人的資源管理による企業業績の向上を確かめるためには、人的資源を変更した企業の長期的なデータが求められる。この点は、今後取り組まなけれ

ばならない課題である。

残された課題は見過ごすことは出来ないが、それでも人的資源管理の重要性からは、やはり人事制度を透明化する必要性の合理的根拠は失われないように思う。成果主義が導入され、制度として定着するためには、先に成果主義が実行されている国の人的資源管理を知ることによって、得るところは大きいであろう。制度の有効性のみならず、制度の陥りやすい誤りを知ることにも出来る。日本はアメリカが通ってきた道のりを繰り返すのではない。アメリカで起こった問題を回避することが可能である。その過程を調査していくことで、人的資源管理が果たし得る今まで不可視であった効果を顕在化していくことが期待できる。成果主義において、公正を担保しつつ従業員が納得する人事制度を構築することが、長期的にみて企業業績にも繋がるメカニズムを解明することは、まさにこれから発展させていくべきテーマである。

- (1) この調査は、従業員規模 1,147 人以上の企業 2,000 社と、その企業の組合 2,000 組合を対象に行われた。サンプルは全国の全産業(特殊法人、協同組合等を除く)の企業から、従業員規模の大きい順に抽出された。回収状況は、企業の有効回答数は 526 件(有効回答率 26.3%)、組合の有効回答数は 339 件(同 17.0%)であった。
- (2) この調査は、2001 年に、本社の常用労働者が 30 人以上である民間企業から、全国、九産業より、産業別、企業規模別に層化して抽出した約 5,300 企業を対象に行われた。
- (3) 1989 年には、学会 American Society for Personnel Management の名称も Society for Human Resource Management に変更された。
- (4) 野呂一郎は、PM と人的資源管理の重点項目の比較を行っているが、これにより現れる両者の違いは環境変化を反映していると考えられる(野呂, 1998)。
- (5) ただしベッカーらが用いた調査は 6 種類と少ない。アメリカでは労働組合を回避しようという動きが盛んであったため、組合回避行動を「戦略」と呼ぶ研究者もいる(Lewin, 1987, p.9)。
- (6) 損益計算書は、費用と収益の 2 列で表記されることが多いが、ここでは 1 列で表記した場合の最下行を意味している。
- (7) 岩出博もこの三類型をもちいている(岩出, 2002)。
- (8) 資源ベース、行動科学、サイバネティック・システムモデル、エージェンシー論、取引コスト、制度的理論の六種類をあげている。
- (9) 公正理論の説明は、井出(2001, 26~28 ページ)を参考にした。
- (10) 藤本(1987)、奥山(1979)など。
- (11) 例えば、高額な懲罰的損害賠償の支払いが差別防止要因として挙げられているが、懲罰的賠償を認めるようになったのは 1991 年改正以降であり、かつ悪意の差別に限られる。
- (12) フィールドらが指摘した妥当性研究の重要性は、ワーナーらの研究では確かめられなかった。この妥当性研究の問題は、本文中で取り扱うこととする。
- (13) 1950 年代から公民権法が成立した 60 年代にかけての時代背景としては、上坂(1987, 46 ページ) 猿谷(1992, 2 ページ)、横田(1990, 76 ページ)、中窪(1995, 29 ページ)などを参考にした。
- (14) タイトルセブンの理論的根拠として人的資本理論の存在を指摘するものとして、島田(1977, 44 ページ)、岩出(1989, 100 ページ)など。
- (15) 大統領選挙とタイトルセブン成立時期の関係については道田(1984, 65 ページ)を参照した。
- (16) 使用者の違法雇用行為として、人種、肌の色、宗教、性別、出身国を理由とする雇用の拒否、解雇又は賃金等の労働条件について差別をすること、若しくは雇用機会を奪い、奪う可能性のある方法で被用者を制限(limit)、分離(segregate)、類別する(classify)ことを定めている(703 条(a))。
- (17) 法案時点では、EEOC の提訴権を含んでいたが、法案成立を優先させるために修正された(奥山, 1979, 20 ページ)。
- (18) 性差別禁止は 67 年大統領命令 11365 号によって追加された。
- (19) アファーマティブ・アクションには、任意に採用されるものと、裁判所の命令によってなされるものがある。大統領命令によるアファーマティブ・アクションは、任意のものであり、公民権法に基づく裁判の結果、是正策を命じられるものや、合意判決(裁判の途中で訴訟当事者の双方の合意をもとに出される)に基づくものとは異なる。この分類方法については、ホーン川嶋(1993, 81 ページ)を参照した。本論でアファーマティブ・アクション計画と表記するものは、大統領命令による任意のものをさす。
- (20) 1968 年にアファーマティブ・アクション計画に計画達成目標と時期を文書で作成することが要求されるようになり、70 年、リバイズドオーダー No.4 によってすべての職務ごとにマイノリティの活用度を分析し、計画目標と時期を決め、計画達成度合いを測るデータの集め方を定め、達成度合いを文書で報告することを求めるようになった(Graham, 1996, p.96)。
- (21) OFCC は 1975 年労働省の所轄に入り連邦政府契約遵守監督計画局(Office of Federal Contract Compliance Programs)と改称された。
- (22) ただし、ガイドラインに強制力はなく、裁判所が認めないものもある。
- (23) Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424 (1971)。
- (24) グリッグス判決の当事者となったデューク電力会社では、64 年以前は黒人従業員がレイバー部門(雑役労働部門、もっとも低い職種であり、賃金も低く、雇用の安定性も低い)に限定されていた。公民権法の制定をうけて、黒人従業員をレイバー部門以外へと異動する条件として、一般知能テストを実施した。またレイバー部門以外の部門の新規採用には高卒の要件を課した。
- (25) 高卒資格や、知能テストは職務の遂行と重要な関係があるとはいえず、またいずれも「白人」よりかなり高い確率で黒人の求職者を排除する。それまで教育の機会に恵まれず、また教育を受けたとしてもそれに見合った職がえられなかった黒人は、あえて高校を卒業しなかったという背景があった。(井上, 1993, 30 ページ)。

- (26) この要件は 1973 年マクダネル・ダグラス社対グリーン判決(McDonnell Douglas Co. v. Green, 411 U.S. 792, 1973)で示されたため、そう呼ばれる。
- (27) マクダネル・ダグラスの要点の説明としては、藤本 (1983, 46 ページ)、中野 (1992, 630 ページ) など。
- (28) 選抜の方法が職務に密接に関係しており、職務遂行能力を試すためのものであればよい。
- (29) Haney によると、判例によって職務関連性が浸透していった(1982, p.19)。
- (30) EEOC, Civil Service Commission、労働省、司法省の出した統一ガイドライン (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Fed. Reg., 38296, Aug. 25, 1978) からみとめられた。
- (31) 1970 年末低賃金のオペレータ職の 99.9%が女性、高賃金のクラフト職の 99.9%が男性であった。また低賃金のサービス職の 37%が黒人であり、オペレータ職の黒人は 34%、クラフト職の黒人は 5%未満であった (Wallace, 1976, p.217)。AT&T の職務分離状況については、シンクレア (1982, 106 ページ) などにも説明されている。
- (32) 本文で取り上げた以外にも以下の文献がある。Bernardin, Beatty & Jensen, 1980; Goddard, 1989; Taylor, Tracy, Renard & Carroll, 1995。
- (33) 人事考課がタイトルセブンによって、どのように変化したかについては別稿を予定している。
- (34) それまでの人事考課には、心理テストや知能テストなど、直接職務と関係のないものも行われていた (McGregor, 1960, p.13)。これらはもちろん、体系的人事考課とはいえない。
- (35) 高橋は「妥当性」概念は、心理統計概念として説明している (1994, 54 ページ)。
- (36) 妥当性研究を推奨する文献は、Schneier, 1978 など。しかし、Lazer の調査によると、人事考課制度を持つ 217 社中 1 社しか実施していなかった (Lazer, 1977, p.243)。
- (37) 裁判所が妥当性研究を要求したのは、職務とは関係のないテストを排除するためであったと考えると、人事考課のようにそれを行うことによる追加的利益が得られないと判断されたことも普及しなかった原因と推測できる。もう一つの可能性としては、妥当性研究を取り上げた判例数の少なさは、職務と関係のないテストを行っていた事例の少なさと対応するとも考えられるが、この点は推測の域を出ない。
- (38) ボトムライン・アプローチを規定した統一ガイドラインはアメリカ心理学協会の承認を得られなかった。承認されなかった理由は、ボトムライン・アプローチが心理学の原則に反するため、と説明されている (Latham & Wexley, 1981, p.22)。この承認されなかったことも、妥当性研究が普及しなかった理由と考えられる。
- (39) 査定結果を文書で通知することを勧める文献としては、Stanton, 1976, p.129; Berret & Kernan, 1987, p.501; Richards, 1984, p.82; Velglahn, 1993, p.606。裁判で争われた中で従業員が結果を通知されている件数を示すものとして、Werner & Bolino, 1997, p.15。
- (40) 人事考課の目的を複数回答で訊ねた調査結果を見ると、フィードバックと回答した企業は 1976 年には 29%であったものが、1988 年には 40%に増加している。また、文書を残すため、と答えた企業は、10%から 30%へと増加している (1976 年の調査は、Locher & Teel, 1977, p.246 より。1988 年の調査は Locher & Teel, 1988, p.140 より)。
- (41) 条文では、すべての使用者は違法な雇用行為が行われたか、行われつつあるか否かの決定に関連する記録を作成、保存するものと定めている (709 条(c))。
- (42) 人事情報の積極的活用を説明する文献としては、Martin & Bartol (1991, p.285)があげられる。人事情報を訓練に利用する会社は、1964 年には 37%であったが(Holly & Field, 1975, p.430)、1983 年には約 7 割になっている (遠藤, 1996, 15 ページ)。
- (43) 岩出 (1989, 97 ページ)や、森 (1989, 36 ページ) が法律への対応と人事部の役割増加についてふれている。
- (44) 政権交代の影響を説明するものとしては、日本労働研究機構 (1984, 34 ページ) など。
- (45) 703 条(k)(1)(m)。
- (46) 703 条(k)(1)(A)。
- (47) 703 条(l)。
- (48) Wards Cove Packing Co. v. Atonio, 490 U.S. 642 (1989)。
- (49) Price Waterhouse v. Hopkins, 490 U.S. 228 (1989)。
- (50) 1991 年改正は共和党ブッシュ大統領のもとで行われた。ブッシュ大統領は、クラレンス・トーマス最高裁判事のセクシャル・ハラスメント事件の影響から 1991 年改正に反対できなかったと考えられている (朝倉, 2000, 120 ページ)。
- (51) 特に下級審では、企業にとっては、「不利な影響」を防衛することが困難であった (藤本, 1987, 109 ページ)。
- (52) 逆差別回避のためという 91 年改正の意味を指摘するものではないが、タイトルセブンの解釈と adverse impact の歴史をまとめた文献として Abram(1993)があげられる。
- (53) Eyre は人事担当者に対して訴訟費用の高騰にふれ、注意を促している (Eyre, 1989, p.58)。

- (54) 査定の目的を「働きぶりの改善」と答える企業は、1976年の調査では55% (Locher & Teel, 1977, p.246) であった。また別の調査では約7割の企業が「訓練と能力開発の必要性」を知るために人事考課を利用していた (遠藤, 1996, p.19)。また、企業は人事考課を従業員の動機づけに利用するようになった (Gellerman & Hodgson, 1988)。
- (55) 企業にとっては、生産性を上げる道具として、人事考課が役割を果たすようになった (Henderson, 1984, p.335)。
- (56) ただし、第1章でもみたように労働組合の組織率は1960年代以降低下している。
- (57) 人事考課の「手法」とは、type of Performance Appraisal の訳で、大きく分けて二つに分類できる。一つは、もっとも古くからある手法で、上司が部下を一方的に評価するものである。これに対し、上司と部下が話し合い、双方向性を重視することの重要性が1950年代に提起された。これ以後、一方向と双方向のどちらの手法が普及するかが注目されていた。なお、古くからある手法は、英語の文献では traditional となっているが、本章では双方向 (collaborate) と対比するために、一方向と訳すことにする。
- (58) ここでいう法規制とは、1964年公民権法第七篇 (タイトル・セブン) の成立と、以後の公民権行政、そして裁判の影響をさしていると考えられる。
- (59) MBOとは、Management by Objective の略であり、日本では目標管理制度と訳される。モチベーションを起こさせる管理方法として、1957年のマクレガーの論文以後人事考課に用いられるようになった。双方向的人事考課手法のひとつであり、上司と部下と一緒に年間の仕事の客観的な達成基準を決める。
- (60) 評定尺度法は第1次大戦後に開発された。評価にトレイト (特性) を用いること、尺度の説明が抽象的なためにバイアスが入りやすいという欠点が指摘されている。一方向的人事考課手法である。なお、評定尺度法の例を次の章で図示した。
- (61) イグゼンプトとは、1938年公正労働基準法 FLSA の最低賃金、時間外賃金、労働時間賃金等の記録に関する規定の適用を除外される従業員をさす。ホワイトカラー・イグゼンプトとは、特に「経営幹部 (executive)、管理職 (administrative)、専門職 (professional)」の三職種をいう (三柴, 1996, 43 ページ)。ホワイトカラー・イグゼンプトが全被用者に占める割合は、1989年時点で19%と推計されている (中窪, 1993, 147 ページ)。なお、1990年にコンピュータ関連の専門職もイグゼンプト職種に追加されている (中窪, 1994, 199 ページ)。なお、法の適用除外の対象となるものの範囲については詳細な行政解釈がある (中窪, 1988, 330~331 ページ)。
- (62) イグゼンプトの割合は、1989年では総雇用者数の21% (笹島, 1995, 45 ページ) である。また大企業 (フォーチュン 100 社) の従業員では、イグゼンプトが平均 20,816 人 (39.4%)、ノン・イグゼンプトが 31,407 人 (60.1%) であった (Bretz, Milkovich and Read, 1990, p.6)。
- (63) 遠藤は、従業員の階層によって用いられる手法が少し異なるという指摘はしている。
- (64) 調査対象は、1976年がフォーチュン 500 社とセカンド 500 社から 50 社ずつと、生命保険会社上位 50 社と公共企業上位 50 社と商業銀行上位 50 社のそれぞれから 10 社ずつ、合計 130 社である。回答率は、35% (46 社) である。1981年はフォーチュン 500 社とセカンド 500 社より 200 社を対象とし、回答率は 42% (84 社) である。この調査の対象は、ブルーカラーとその管理者であるが、ブルーカラーには人事考課制度がない会社が、1976年には56%、1981年には46%であった。本章では管理者に対する人事考課手法のデータを利用している。
- (65) BARS とは、1963年にスミスとケンドールが紹介した人事考課手法である。名称は Behaviorally Anchored Rating Scale の頭文字からなる。Rating Scale の一種であるが、評定尺度法との違いは、評価基準の間隔が一定でなく、スケール上にトレイトや形容詞ではなく行動例が記されている。評価される者が設計に参加する。双方向的人事考課のひとつである。
- (66) 1977年調査では、PIRA 加入の 696 社中、216 社が回答、回答率は 31% である。調査は民間企業に限定し、人事部門の長に調査票を送付した。回答したうちの 53% が、従業員 500 人未満の小企業であった。1987年調査は、前回の調査から 10 年間の人事考課の改善状況を知るために行われた。PIRA 加入の 1459 社中、324 社が回答した。回答率は 22% であり、うち 64% が小企業であった。
- (67) 公民権裁判において、企業側は差別による決定ではないことを示さなければならないため、人事に関する決定を文書で保存するようになった。解雇やレイオフの際には、解雇後に裁判に訴えられる可能性があるため、解雇理由を人事考課の結果として示すことが裁判における企業の防衛手段となった。
- (68) ギンズバーグはこのほかに4次元の考察を行っている (Ginzberg, 1976, p.vii; 邦訳 7 ページ)。
- (69) 法の適用対象となる企業の従業員の人数は順次引き下げられた。1965年の施行時は、100名であったが、以後毎年、75名、50名、25名と引き下げられ、72年の改正では15名と改正された (奥山, 1979, 158 ページ)。
- (70) 1978年に統一ガイドラインが出されるまで、連邦政府の機関からいくつもの従業員の採用や選抜に関するガイドラインが公表された。
- (71) プリトー対ツァ社事件 (Brito v. Zia Company, 478 F.2d. 1200, 1973) がきっかけとなり、以後人事考課が裁判に持ち込まれるようになった (Barrett and Kernan, 1987, pp.489-503)。

- (72) この国内の移設は労働権州（労働組合に加入したくない労働者の自由を法的に保障している州）への移設であったため、組合員の割合が減少することになった(島田, 1984, 106 ページ; Bluestone and Harrison, 1982, p.136, 邦訳 211 ページ)。
- (73) アメリカ合衆国労働省によると、1952 年と 1972 年を比較すると同じ職業に就いた人の教育期間(年)の中央値は、専門・技術職では 16 年から 16.3 年へとほとんど変化していないのに対し、非農業労働者は 8 年から 11 年へと 35%増加し、サービス職では 8 年から 12 年へと 36%増加した(Wilson, 1980, p.104)。
- (74) 1960 年から 70 年の間に、教育水準が急激に上昇し、高卒の純増は 120 万人にのぼった。これにともない若年労働者は、教育水準の上昇にもかかわらず、低賃金職種について(Sassen, 1988, pp.59-60; 邦訳 99 ~100 ページ)。
- (75) この調査結果は原典にあたる事が出来なかったため、山田, 1983, 36 ページ を参照した。
- (76) この調査は、フォーチュン 100 社のうち 92 社を対象としておこなわれ、回答率は 70%(65 社)である。
- (77) レイザーはトレートの例として、影響力、率先力、判断力、忠誠心、統率力などをあげている (Lazer, 1977, p.245)。
- (78) どうやって職務記述書を作ったかの問いに対し、職務分析によって作成が 34%、上司の管理職が作成 31%、グループで双方向的に作成が 21%、従業員が作成 12%、という結果であった (Smith et. al, 1996, p.12)。
- (79) ローチャーとティールの 1977 年の調査では、この項目は調査されなかった。1977 年には、結果の公開がまだ重要視されていなかったものと推測される。
- (80) アメリカでは、近年においてもイグゼンプトとノン・イグゼンプトを分ける事が意識されていない。ミスらの調査結果でも、イグゼンプトとノン・イグゼンプトはまとめられている (Smith et. al, 1996)。
- (81) アメリカでの従業員による賃金の支払形態の違いは、笹島(2001, 25 ページ)で詳しく説明されている。
- (82) この調査は 1989 年に行われ、対象はフォーチュン 100 社のうち 92 社であり、回答率は 70%(65 社)である。
- (83) 目標管理はドラッカー(P. F. Drucker)が必要性と意義を主張していたが、脚光を浴び、普及するようになったのは、マグレガーの X 理論-Y 理論以後である(二村, 1982, 251 ページ)。
- (84) この調査は 1957 年に行われた。618 社に質問票が郵送された。そのうち 4 分の 1 は経営職位の職務記述書があることが知られている会社へ、残りは従業員が五千名以上の会社へ送られた。245 社(39.7%)から返答があり、利用可能な解答数は 141 であった(Bennet, 1958, p.14, 邦訳 36 ページ)。
- (85) 他に MBO の問題となったのは、従業員のすべてが目標設定に関わりたとは思っていないということであった。自己決定を望まない従業員の場合、MBO を用いても、それは目標決定に本当に参加している訳ではなく、上司が目標を押し付ける結果となっている(Oberg, 1972, p.240)。また経営のトップが MBO の技術だけでなく、その理念を理解した上で導入しなければ、MBO が本来期待した効果はやはり得られなかった(Koontz, 1972, p.54)。
- (86) 公式に行うが 10%、非公式に行うが 37%であった。この調査は原典にあたる事ができなかったため、遠藤(1999, 90 ページ)を参照した。調査の詳細は、同書 112 ページを参照のこと。
- (87) 分布を制限する方法は、エラーの排除には不適当であるという研究成果が出されている(Bernardin and Pence, 1980)。
- (88) この調査は前出の 1989 年に行われ、対象はフォーチュン 100 社のうち 92 社であり、回答率は 70%(65 社)である。
- (89) 同じ組合の同じ職種の労働者には、同一の賃金を求めることが通常であるため、この 1 ドル以上高い賃金は注目に値する。
- (90) 財務指標を業績として用いることは、戦略的人的資源管理論による調査が、経営戦略と人的資源管理戦略間の調和が好業績を残すであろうという含意に忠実に従った結果とも言える。ただし、財務指標に偏った業績評価については、近年批判も多く、この点は再考する余地があるだろう。
- (91) ビアーらは従業員関係を重視していることは確かであるが、調査研究のための明瞭な視点を提供していない。
- (92) ストーレイは後にソフト・ハードの軸に、ストロング・ウィークの軸を追加しているが、ここでは利用しない。
- (93) 賃金制度変更の更なる背景として、経営者がステークホルダーとして従業員よりも株主を重視する傾向(今野・佐藤, 2002, 28 ページ)が見られるようになったことから処遇の成果主義化を強める傾向にあることや、市場占有率を重視していた(加護野, 1983, 25 ページ)。日本企業が、アメリカの企業のように財務関連指標を経営目標として重視するようになってきたこともあげられる。日本企業が人事制度を改定するのは、株主や投資家の期待にこたえるために、財務会計上の業績指標を向上させようという意図があり、そのために人件費の抑制が求められているのである。成果主義が単に成果をあげた社員に対して、年齢が低くても貢献に応じた賃金を支給するだけならぬことは、従業員からも容易に推測される制度改定である。
- (94) 正確には、過程の公平性ではなく、手続き的公正の過程コントロール、とすべきであろう。

-
- ⁽⁹⁵⁾ ただし特務職のデータは除外した。特務職は人数が非常に少なく、また仕事の性質がほかの職種とは異なるためである。
- ⁽⁹⁶⁾ ROE は、当期利益を自己資本額で割って、100 倍して求める。自己資本額は期首と期末の平均値を用いている。
- ⁽⁹⁷⁾ 年齢と勤続年数の相関係数は、A 社では 0.93、B 社では 0.94 で、いずれもの会社も二度の調査でこの値には変化がみられなかった。
- ⁽⁹⁸⁾ 職種の内訳は、営業職は「営業・販売・サービス」、専門職は「専門・技術・研究職」「製造技術職」、事務職は、「事務（管理部門を含む）」「監督職」「企画職」、現業職は「技能・現業」である。
- ⁽⁹⁹⁾ 変動係数は標準偏差÷平均で求める。
- ⁽¹⁰⁰⁾ 人事制度の公平性の α 係数は A 社制度改定前が 0.78、改定後は 0.70、B 社改定前は 0.79、改定後は 0.80 であった。仕事継続の α 係数は順に、0.89, 0.87, 0.89, 0.89、上司満足 of α 係数も順に、0.81, 0.85, 0.81, 0.82、地位・賃金満足の α 係数は順に、0.73, 0.75, 0.74, 0.76 であった。
- ⁽¹⁰¹⁾ 仕事に関する設問と、会社と従業員のコミュニケーションに関する設問と、人事評価に関する設問は、そう思わないを 1、どちらかといえばそう思わないを 2、どちらともいえないを 3、どちらかといえばそう思うを 4、そう思うを 5 とした。上司や賃金の満足に関する設問は、同様に不満であるを 1、満足しているを 5 とした。
- ⁽¹⁰²⁾ 日本ので 1970 年代から 80 年代にかけて導入された専門職制度には多くの問題があった。実際に専門性が高い人を専門職とするのではなく、ライン管理職のポスト不足を補うために専門職が利用されたため、専門職に配置された従業員のモラル低下を招いたのである(今野・佐藤, 2002, 149~150 ページ)。専門職と管理職を対象とした調査でも、専門職の仕事の専門性が管理職と比べて高くないという結果が出ている(八代, 2001)。

参考文献一覧

- Abram, Thomas G., "Broken down by age, sex, and race: employment-discrimination litigation after 25 years", *The American Economic Review*, Vol.83, No.2, 1993, pp. 62-66.
- Anderson, Bernard E., "The economic status of African-American women: special session in honor of Phyllis A. Wallace", *The American Economic Review*, Vol.84, No.2, 1994, pp. 91-97.
- Anderson, Gordon C., "Performance Appraisal", in *The handbook of human resource management 2nd edition*, ed. by Brian Towers, Oxford, Mass: Blackwell, 1996, pp. 196-222.
- Armstrong, Michael and Long, Phil, *The Reality of Strategic HRM*, London: Institute of Personnel and Development, 1994.
- Arthur, Jeffrey B., "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, pp. 670-687
- Baird, Lloyd S., *Managing human resources: integrating people and business strategy (The Business One Irwin APICS library of integrative resource management)*, Homewood, Ill. : Business One Irwin, 1992.
- Banker, Rajib D., Lee, Seok-Young, Potter, Gordon and Srinivasan, Dhinu, "Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp. 920-948.
- Banker, Rajin D., Field, Joy M., Schroeder, Roger G. and Sinha, Kingshuk K., "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp. 867-890.
- Barney, Jay, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp. 99-120.
- Barrett, Gerald V. and Kernan, Mary C., "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since Brito v. Zia with Implications for Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, 1987, pp. 489-503.
- Becker, Brian E. and Olson, Craig A., "Labor Relations and Firm Performance", in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 43-85.
- Bennet, C.L., *Defining the manager's job : the AMA manual of position descriptions*, NY: American Management Association, AMA research study; 33, 1958, アメリカ経営者協会編、松岡磐木訳『マネジャーの職務：米国企業における職位記述類集』日本生産性本部、1960 年。

- Bernardin, H. John and Klatt, Lawrence A., "Managerial appraisal systems: Has practice caught up to the state of the art?", *Personnel Administrator*, 1985.11, 1985, pp. 79-86.
- Bernardin, H. John and Pence, Earl C., "Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, No.1, 1980, pp. 60-66.
- Bernardin, H. John, Beatty, Richard W. and Jensen, Walter Jr., "The New Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures in the Context of University Personnel Decisions", *Personnel Psychology*, Vol.33, No.2, 1980, pp. 301-316.
- Betsey, Charles L., "Litigation of employment discrimination under Title VII: the case of African-American women (AT&T case)", *The American Economic Review*, Vol.84, No.2, 1994, pp. 98-102.
- Bluestone, Barry and Harrison, Bennett, *The deindustrialization of America : plant closings, community abandonment, and the dismantling of basic industry*, New York : Basic Books, 1982, バリー・ブルーストーン,ベネット・ハリソン著,中村定訳『アメリカの崩壊』日本コンサルタント・グループ、1984年。
- Blumrosen, Alfred W., "The Law Transmission System and the Southern Jurisprudence of Employment Discrimination", in *Equal employment opportunity*, ed. by Burstein, Paul, New York: Aldine de Gruyter, 1994, pp. 231-246.
- Bretz, Robert D. Jr., Milkovich, George T. and Read, Walter, "Comparing the Performance Appraisal Practices in Large Firms with the Directions in Research literature: Learning more and more about less and less", *Cornell University School of Industrial and Labor Relations*, Working Paper # 89-17, 1990, pp. 1-72.
- Bretz, Robert D. Jr., Milkovich, George T. and Read, Walter, "The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications", *Journal of Management*, 1992, Vol.18, No.2, 1992, pp. 321-352.
- Carroll, Stephen J. and Schneier, Craig E., *Performance appraisal and review systems*, Scott, Foresman and Co., 1982.
- Culp, Jerome McCristal Jr., "Federal courts and the enforcement of Title VII", *The American Economic Review*, Vol.76, No.2, 1986, pp. 355-358.
- Deets, Norman R. and Tyler, D. Timothy, "How Xerox Improved Its Performance Appraisals", *Personnel Journal*, Vol.65, No.4, 1986, pp. 50-52.
- Delaney, John T. and Huselid, Mark A., "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp. 949-969.

- Delery, John E., "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, 1998, pp. 289-309.
- Delery, John E. and Doty, D. Harold, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp. 802-835.
- DeVries, David L., Morrison, Ann M., Shullman, Sandra L. and Gerlach, Michael L., *Performance Appraisal on the Line*, NC: Center for Creative Leadership, 1986.
- Dobbin, Frank, Sutton, John R. Meyer, John W. and Scott, W. Richard, "Equal opportunity law and the construction of internal labor markets", *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No.2, 1993, pp. 396-427.
- Ehrenberg, Ronald G. and Milkovich, George T., "Compensation and Firm Performance", in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 87-122.
- Enell, John W. and Haas, George H. , *Setting standards for executive performance*, NY: American Management Association, AMA research study; 42, 1960.
- Eyres, Patricia S., "Legally Defensible Performance Appraisal Systems", *Personnel Journal*, Vol.68, No.7, 1989, pp. 58-62.
- Ferris, Gerald R., Rosen, Sherman D. and Barnum, Darold T., *Handbook of human resource management (Blackwell HRM series)*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 1995.
- Ferris, Russ, Albanese and Martocchio, "Personnel/human resource management, unionization, and strategy determinants of organizational performance", *Human Resource Planning*, 13, 1990, pp. 215-27.
- Field, Hubert S. and Holley, William H., "The Relationship of Performance Appraisal System Characteristics to Verdicts in Selected Employment Discrimination Cases", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982, pp. 392-406.
- Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F. and Shaw, James B., *Human resource management 4th ed*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1999.
- Folger, Robert, Konovsky, Mary A. and Cropanzano, Russell, "A Due Process Metaphor For Performance Appraisal", *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, 1992, pp. 129-177.
- Gehart, Barry and Milkovich, George T., "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, pp. 663-91.
- Gellerman, Saul W. and Hodgson, William G., "Cyanamid's New Take on Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, Vol.66, No.3, 1988, pp. 36-41.

- Gershenfeld, Walter J. , "Employee Participation in Firm Decisions", in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 123-158.
- Ghiselli, Edwin Ernest and Brown, Clarence W., *Personnel and Industrial Psychology 2nd ed*, New York: McGraw-Hill, 1955.
- Ginzberg, Eli, *The Human Economy*, New York : McGraw-Hill, 1976, エライ・ギンズバーグ著 ; 関口末夫, 内田茂男訳『人間・労働・組織 : 人的資源論の構築』佑学社 1977 年。
- Goddard, Robert W., "Is Your Appraisal System Headed for Court?", *Personnel Journal*, 1989.1, 1989, pp. 114-118.
- Graham, Hugh Davis, "The origins of affirmative action: civil rights and the regulatory state", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.523, 1992, pp. 50-62.
- Guest, David E., "Human Resource Management and Performance: a review and research agenda", *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3 , 1997, pp. 263-276.
- Guest, David E., "Human Resource Management - the Workers' Verdict", *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.3, 1999, pp. 5-25.
- Haney, Craig, "Employment Tests and Employment Discrimination: A Dissenting Psychological Opinion", *Industrial Relations Law Journal*, Vol.5, 1982, pp. 1-86.
- Henderson, Richard I., *Performance Appraisal Second Edition*, Reston Publishing Company, Inc., 1984.
- Herzberg, Frederick, *Work and the nature of man*, London: Staples Press, 1966, 北野利信訳『仕事と人間性 : 動機づけ-衛生理論の新展開』、東洋経済新報社、1968 年。
- Holley, William H. and Field, Hubert S., "Performance Appraisal and the Law", *Labor Law Journal*, Vol.26, 1975, pp. 423-43.
- Huselid, Mark. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995, pp. 635-672.
- Ichniowski, Casey and Lewin, David, "Grievance Procedures and Firm Performance", in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 159-193.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 1996, pp. 75-85.
- Harvard Business Review 編『業績評価マネジメント』8 章「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメント」ダイヤモンド社 2001 年、223-256 ページ。

- Kleiman, Lawrence S. and Durham, Richard L., "Performance appraisal, Promotion and the courts: A critical review", *Personnel Psychology*, Vol.34, No.1, 1981, pp. 103-121.
- Kleiner, M., Block, R. N., Roomkin M. and Salasburg, S. W., *Human Resources and the Performance of the Firm*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987.
- Klingner, Donald E., "When the Traditional Job Description Is Not Enough", *Personnel Journal*, Vol.58, No.4, 1979, pp. 243-248.
- Koontz, Harold, "Making managerial appraisal effective", *California Management Review*, Vol.15, No.12, 1972, pp. 46-55.
- Latham, Gary P. and Wexley, Kenneth N., *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp. 13-35.
- Lazer, Robert I., *The "Discrimination" Danger in Performance Appraisal*, in Contemporary problems in personnel, St. Clair series in management and organizations, ed. by W. Clay Hamner, New York: Wiley, 1977, pp. 239-245.
- Lazer, Robert I. And Wilkstrom, Walter S., *Appraising managerial performance: current practice and future directions*, New York: Conference Board, 1977.
- Legge, Karen, *Human resource management : rhetorics and realities (Management, work and organisations)*, London ; Basingstoke : Macmillan, 1995.
- Lev, Baruch, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington DC, The Brookings Institution Press, 2001. 広瀬善州、桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002 年。
- Levinson, Harry, "Management by whose objectives?", *Harvard Business Review*, Vol.48, No.4, 1970, pp. 125-134.
- Levinson, Harry, "Appraisal of what performance?", *Harvard Business Review*, Vol.54, No.4, 1976, pp. 30-46.
- Lewin, David, "Industrial Relations as a Strategic Variable", in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 1-41.
- Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S., "Appraisal Trends", *Personnel Journal*, Vol.67, No.9, 1988, pp. 139-145.
- Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S., "Performance Appraisal - A Survey of Current Practices", *Personnel Journal*, Vol.56, No.5, 1977, pp. 245-254.
- MacDuffie, John Paul, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, 1995, pp. 197-221.

- March, James G. and Simon, Hervert A., *Organizations*, NY: Wilsey, 1958, J.G.マーチ, H.A.サイモン著; 土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年。
- Martin, David C., Bartol, Kathryn M. and Levine, Marvin J., "The Legal Ramifications of Performance Appraisal", *Employee Relations Law Journal*, Vol.12, No.2, 1986, pp. 370-396.
- McGregor, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, Vol.35, No.3, 1957, pp. 89-94.
- McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. ダグラス・マクレガー 『企業の人的側面』産業能率大学出版部、1966年。
- Meyer, Christopher, "How the Right Measures Help Teams Excel", *Harvard Business Review*, 1994, Vol.72, No.3, 1994, pp. 95-103. *Harvard Business Review* 編『業績評価マネジメント』5章「チームを活性化させる業績評価システム」ダイヤモンド社 2001年、129-154 ページ。
- Oberg, Winston, "Make Performance Appraisal Relevant", in *Manage people, not personnel*, ed. by Victor H. Vroom, Boston, MA: HBS Press, 1990.
- Odiorne, George S., *MBO II: a system of managerial leadership for the 80s*, Belmont, Calif.: Fearon Pitman Publishers, 1979.
- Peck, Charles, *Pay & Performance: the interaction of compensation & performance appraisal*, New York: Conference Board, 1984.
- Perry-Smith, Jill E. and Blum Terry C., "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, 2000, pp. 1107-1117.
- Pfeffer, Jeffrey, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Piore, Michael J., "Negro workers in the Mississippi Delta", *Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 20th Annual Winter Meeting Chicago*, 1968, pp. 366-374.
- Porter, Michael E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press, 1980, M.E.ポーター著土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年。
- Reinhardt, Claudia, "The State of Performance Appraisal: A Literature Review", *Human Resource Planning*, Vol.8, 1995, pp. 105-110.
- Richards, Bob, "Is Your Performance-Appraisal Process Ready to Go to Court?", *Training*, 1984.8, 1984, pp. 81-83.

- Sassen, Saskia, *The mobility of labor and capital : a study in international investment and labor flow*, New York : Cambridge University Press, 1988, サスキア・サッセン著; 森田桐郎ほか訳『労働と資本の国際移動 : 世界都市と移民労働者』岩波書店, 1992 年。
- Scherkenbach, William W., "Performance Appraisal and Quality: Ford's New Philosophy", *Quality Progress*, 1985 April, 1985, pp. 40-46.
- Schneier, Dena B., "The Impact of EEO Legislation on Performance Appraisal", *Personnel*, July-August 1978, 1978, pp. 24-34.
- Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, pp. 207-219.
- Skinner, Wickham, "Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources", in *Manage people, not personnel*, ed. by Vroom, Boston, MA: HBS Press , 1990, pp. 1-14.
- Smith, Brien N., Hornsby, Jeffrey S. and Shirmeyer, Roslyn, "Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice", *SAM Advanced Management Journal*, 1996 Summer, 1996, pp. 10-15.
- Stanton, Erwin S., "The Discharged Employee and the EEO Laws", *Personnel Journal*, Vol.55, No.3, 1976, pp. 128-129, p.133.
- Storey, John, "Developments in the Management of Human Resources: an interim report", *Warwick Papers in Industrial Relations* no.17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, November 1987.
- Storey, John, *Developments in the management of human resources: an analytical review*, Oxford, UK : B. Blackwell Cambridge, Mass., USA : Three Cambridge Center, 1992.
- Taylor, M. Susan, Tracy, Kay B., Renard, Monika K., Harrison, J. Kline and Carroll, Stephen J., "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, 1995, pp. 495-523.
- Taylor, Robert L. and Zawacki, Robert A., "Trends in performance appraisal: guidelines for managers", *Personnel Administrator*, Vol.29, No.3, 1984, pp. 71-80.
- Teel, Kenneth S., "Performance Appraisal: Current Trends, Persistent Progress", *Personnel Journal*, Vol.59, No.4, 1980, pp. 296-316.
- Thibaut, John and Walker, Laurens, "A Theory of Procedure", *California Law Review*, Vol.66, 1978, pp. 541-566.
- Thomas, Steven L. and Brets, Robert D. Jr., "Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies", *SAM Advanced Management Journal*, 1994 Spring, 1994, pp. 28-34.

- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J., and Devanna, Mary Anne, "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Vol. 23, No.2, 1982, pp. 47-61
- Tiffin, J., "Merit rating:its validity and techniques", in *Rating employee and supervisory performance*, ed. by Doohar, M. Joseph and Marquis, Vivienne, NY: AMA, 1950.
- Tyson, Shaun, "Human Resource Strategy; a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, 1997, pp. 278-290.
- Veglahn, Peter A., "Key Issues in Performance Appraisal Challenges: Evidence from Court and Arbitration Decisions", *Labor Law Journal*, 1993.10, 1993, pp. 595-606.
- Wagle, William H., "Performance appraisal with a difference", *Personnel Journal*, Vol.64, No.2, 1987, pp. 4-11.
- Wallace, Phyllis A., *Equal employment opportunity and the AT&T case*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.
- Walton, Richard E., "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol.63, No.2, 1985, pp. 77-84.
- Werner, Jon M. and Bolino, Mark C., "Explaining U.S. courts of appeals decisions involving Performance Appraisal: Accuracy, Fairness, and Validation", *Personnel Psychology*, Vol.50, No.1, 1997, pp. 1-24.
- Whisler, Thomas L. and Harper, Shirley F., *Performance Appraisal : Research and Practice*, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1962, pp. 423-438.
- Widdop, F. R., "Why Performance Standers Don't Work", *Personnel*, Vol.47, No.2, 1970, pp. 14-20.
- Wilson, William Julius, *The declining significance of race : blacks and changing American institutions*, 2nd ed, Chicago : University of Chicago Press, 1980.
- Woods, James G. and Dillion, Theresa, "The Performance Review Approach to Improving Productivity", *Personnel*, Vol.57, No.3, 1985, pp. 20-27.
- Wright, Patric M. and McMahan, Gary C., "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, No.2, 1992, pp. 295-320.
- Yeung, Arther K. and Berman, Bob, "Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", *Human Resource Management*, Vol.36, No.3, 1997, pp. 321-335.
- Zawacki, Robert A. and Taylor, Robert L., "A View of Performance Appraisal From Organizations Using It", *Personnel Journal*, Vol.55, No.6, 1976, pp. 290-292, p. 299.

石崎忠司「人的資源分析の視角と体系」『商学論纂（中央大）』38巻2・3号、1997年、123-138ページ。

伊丹敬之『新経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984年。

井手亘「人事考課への満足に対する手続きの公平さと職務の自律性の効果 共分散構造分析による検討」『人間科学論集（大阪府立大）』24巻、1993年、91-113ページ。

井手亘「仕事への動機づけ」、外島裕・田中健一郎編『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版、2000年、1-33ページ。

井上幸夫「雇用平等と労働者の権利」『季刊労働者の権利』199号、1993年、26-42ページ。

今野浩一郎、佐藤博樹『人事管理入門』、日本経済新聞社、2002年。

岩出博『アメリカ労務管理論史』、三嶺書房、1989年。

岩出博『戦略的人的資源管理論の実相：アメリカ SHRM 論研究ノート』、泉文堂、2002年。

上坂昇『アメリカ黒人のジレンマ：「逆差別」という新しい人種関係』、明石書店、1987年。

梅崎修、中島哲夫、松繁寿和「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果：企業内マイクロデータによる分析」、関西労働研究会資料、2001年。

遠藤公嗣「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』No.449、1996年、1-29ページ。

遠藤公嗣『日本の人事査定』、ミネルヴァ書房、1999年。

大津誠、久村恵子、西田豊昭「在日アメリカ系企業のマネジメントスタイル」『南山経営研究』12巻2号、1997年、155-179ページ。

奥山明良「アメリカにおける雇用差別とその法的救済(1)」『成城法学』4号、1979年、1-35ページ。

奥山明良「アメリカにおける雇用差別とその法的救済(2)」『成城法学』5号、1979年、145-179ページ。

奥山明良「アメリカにおける雇用差別とその法的救済(3)」『成城法学』6号、1979年、29-69ページ。

カツエンバック, ジョン・R 著; 黒田由貴子監訳『コミットメント経営：高業績社員の育て方』、ダイヤモンド社、2001年。

加護野忠男ほか著『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』、日本経済新聞社、1983年。

片岡洋子「人事管理と雇用平等法制度ーアメリカ人事管理にタイトルセブン公民権法第七篇が与えたインパクト」『大原社会問題研究所雑誌』2001年1月、506号、2001年、17-30ページ。

片岡洋子「アメリカの人事考課制度」、社会政策学会編『自己選択と共同性 20世紀の労働と福祉』、御茶の水書房、2001年。

- 片岡洋子「人事制度変更と企業業績の評価」『Int'l ecowk: 国際経済労働研究』第 57 巻 9 号、2002 年、12-18 ページ。
- 片岡洋子「人事考課におけるコミュニケーションの役割」『日本労務学会誌』第 5 巻第 2 号、2003 年、2-10 ページ。
- 厚生労働省大臣官房統計情報部編『平成 13 年版就労条件総合調査』、労務行政研究所、2002 年。
- 小林裕「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割－『ハイ・インボルブメント』モデルの実証的検討－」『組織科学』34 巻 3 号、2001 年、53-66 ページ。
- 笹島芳雄「欧米におけるホワイトカラーの現状」『労政時報』3214 号、1995 年、44-49 ページ。
- 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』、日経連出版部、2001 年。
- 佐藤博樹「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』50 巻 3 号、1999 年、101-116 ページ。
- 猿谷要『アメリカの社会： 変貌する巨人』、弘文堂、1992 年。
- 島田晴雄『労働経済学のフロンティア』、総合労働研究所、1977 年。
- 島田晴雄『フリーランチはもう食えないフリーランチはもう食えない： アメリカ産業社会再生の構図』、日本評論社、1984 年。
- シュレージンガー, Jr.アーサー著、都留重人監訳『アメリカの分裂： 多元文化社会についての所見』、岩波書店、1992 年。
- シンクレア, バーバラ著、八木公子・上野千鶴子他訳『アメリカ女性学入門』、勁草書房、1982 年。
- 菅原智「人的資源会計から知的資本へのインプリケーション」『修道商学』42 巻 2 号、2002 年、317-333 ページ。
- 鈴木實『松下電器の労務管理 労働組合と松下式経営』三一書房、1967 年。
- 関口倫紀「アメリカ企業の人事解体新書 8 米国企業の労使関係マネジメント」『月刊人事マネジメント』2000.11、2000 年、100-104 ページ。
- 高橋潔「アメリカにおける人事採用政策に対する法的規制」『産業・組織心理学研究』5 巻 1 号、1991 年、19-31 ページ。
- 高橋潔「米国における採用テスト妥当性の専門的基準と法的規制」『日本労働研究雑誌』417 号、1994 年、51-64 ページ。
- 都留康, 守島基博, 奥西好夫「日本企業の人事制度－インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に－」『経済研究（一橋大学）』50 巻、3 号、1999 年、259-283 ページ。
- 中窪裕也「アメリカの労働時間制度」山口浩一郎、渡辺章、菅野和夫編『変容する労働時間制度： 主要五カ国の比較研究』日本労働協会、1988 年、308-355 ページ。

- 中窪裕也「アメリカ公正労働基準法におけるホワイトカラーイグゼンプション」ホワイトカラー労働条件問題研究会、『ホワイトカラーの労働条件をめぐる諸問題』労働問題リサーチセンター、1993年、130-155ページ。
- 中窪裕也「アメリカ・カナダの労働時間制度」日本労働研究機構編『労働時間制度の運用実態：欧米諸国の比較研究 調査研究報告書 No.50』日本労働研究機構、1994年、109-162ページ。
- 中窪裕也『アメリカ労働法』、弘文堂、1995年。
- 中野通明「米国における雇用差別と最近の動向(上)」『国際商事法務』20巻6号、1992年、623-636ページ。
- 日本労働研究機構『米国における雇用平等政策 米国労使関係セミナー雇用平等政策と人事・労務管理一』、日本労働研究機構、1984年。
- 野呂一郎『HRM とは何か：歴史・理論・実証からのアプローチ』、多賀出版、1998年。
- 長谷川茂企「A社の賃金制度・賃金体系と組取り経過」『電機労連賃金資料 傘下組合の賃金制度(2)』、1982年、51-84ページ。
- 藤本茂「アメリカ公民権法第七編と男女雇用機会の平等」『労働法律旬報』1078号、1983年、39-50ページ。
- 藤本茂「アメリカ合衆国における雇用上の平等 ―一九六四年公民権法第七篇訴訟における差別の成立について―(3)」、法政大学『法学志林』85巻3号、1987年、69-140ページ。
- 二村敏子「人間資源アプローチと職務充実」『組織の中の人間行動：組織行動論のすすめ』二村敏子責任編集、有斐閣、1982年、243-272ページ。
- ホーン川嶋瑤子「アフーマティブ・アクションとコンパラブル・ワース：アメリカにおける理論と実践」『日米女性ジャーナル』No.13、1993年、79-100ページ。
- 三柴丈典「FLSAにおける White-Color Exemption」『労働法律旬報』No.1391、1996.9.10、1996年、43-47ページ。
- 道田信一郎『男女雇用の平等』、新潮社、1984年。
- 森五郎編『労務管理論』、有斐閣、1989年。
- 守島基博「人的資源管理と産業・組織心理学——戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』10巻1号、1996年、3-14ページ。
- 守島基博「企業内賃金格差の組織論的インプリケーション」『日本労働研究雑誌』449号、1997年、27-36ページ。
- 守島基博「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』50巻3号、1999年、81-100ページ。
- 八代充史「管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性」『三田商学研究』第44巻第4号、2001年、73-86ページ。

山田茂「アメリカの人事評価と日本の課題（下）」『賃金実務』1983年8月1・15日、第490号、1983年、35-42ページ。

山田茂「アメリカの人事評価に何を学ぶか第20回職務評価とパフォーマンス評価の統合」『賃金実務』1984年7月1日号、1984年、57-68ページ。

横田耕一「国際化時代の企業と人権」『月刊ヒューマンライツ』25号、1990年、74-80ページ。

労政時報「注目される三洋電機の仕事・熟練度別賃金新体系導入までのいきさつと制度の概要について」『労政時報』1888号1967.4.14日号、1967年、20-35ページ。

労政時報「評価制度に関する調査」『労政時報』3269号、1996年、45-58ページ。

労政時報「成果・役割を大きく打ち出す管理職賃金 脱年功，公正処遇と意識改革目指す2社の最新事例」『労政時報』3271号、1996年、2-13ページ。

若林満「組織心理学の発展」、若林満、松原敏浩編『組織心理学』福村出版、1988年、3-30ページ。